

**Ligia Roman**

**Contribuții privind  
îmbunătățirea managementului  
accesării și utilizării  
fondurilor structurale**

**Presa Universitară Clujeană**

**LIGIA ROMAN**

**CONTRIBUȚII PRIVIND  
ÎMBUNĂTĂȚIREA MANAGEMENTULUI  
ACCESĂRII ȘI UTILIZĂRII  
FONDURILOR STRUCTURALE**

**PRESA UNIVERSITARĂ CLUJEANĂ**

**2020**

***Referenți științifici:***

**Conf. univ. dr. Valentin Partenie Munteanu**

**Conf. univ. dr. Marius Ioan Pantea**

ISBN 978-606-37-0738-4

© 2020 Autoarea volumului. Toate drepturile rezervate. Reproducerea integrală sau parțială a textului, prin orice mijloace, fără acordul autoarei, este interzisă și se pedepsește conform legii.

Universitatea Babeș-Bolyai  
Presă Universitară Clujeană  
Director: Codruța Săcelean  
Str. Hasdeu nr. 51  
400371 Cluj-Napoca, România  
Tel./fax: (+40)-264-597.401  
E-mail: [editura@editura.ubbcluj.ro](mailto:editura@editura.ubbcluj.ro)  
<http://www.editura.ubbcluj.ro/>

## CUPRINS

### INTRODUCERE p. 9

### CAP. I. DEFINIREA MANAGEMENTULUI PROIECTELOR

- 1.1. DEFINIȚII PROIECT p. 15
- 1.2. CARACTERISTICILE PROIECTELOR p. 23
- 1.3. TIPOLOGIA PROIECTELOR p. 29
- 1.4. ETAPELE UNUI PROIECT p. 31
- 1.5. MANAGEMENTUL PROIECTELOR- CONCEPT p. 35
- 1.6. MANAGEMENTUL PROIECTELOR- ABORDĂRI p. 38
- 1.7. PROIECT VS. PROGRAM p. 41

### CAP. II. DEFINIȚIA FONDURILOR STRUCTURALE

- 2.1. FONDURI PREADERARE p. 44
- 2.2. FONDURILE STRUCTURALE- DEFINIȚIE GENERALĂ p. 48
  - 2.2.1. POLITICA DE COEZIUNE p. 51
  - 2.2.2. OBIECTIVE PRIORITARE ALE FONDURILOR STRUCTURALE p. 53
  - 2.2.3. TIPURI DE FONDURI STRUCTURALE p. 55
  - 2.2.4. BUGETUL UNIUNII EUROPENE p. 62
- 2.3. FONDURI SEE ȘI NORVEGIENE p. 64
- 2.4. FONDURILE ORGANIZAȚIILOR INTERNAȚIONALE p. 69
- 2.5. FONDURI PENTRU EDUCAȚIE ȘI CERCETARE p. 71
  - 2.5.1. PROGRAMUL ORIZONT 2020 p. 72
  - 2.5.2. PROGRAMUL ERASMUS PLUS p. 74
- 2.6. FINANȚĂRI CORPORATE p. 78

### CAP. III. POLITICI COMUNITARE RELEVANTE PENTRU IMPLEMENTAREA FONDURILOR STRUCTURALE

- 3.1. POLITICA REGIONALĂ p. 80

3.1.1. CLASIFICAREA REGIUNILOR CONFORM NOMENCLATORULUI UNITĂȚILOR STATISTICE TERITORIALE AL EUROSTAT (NUTS) LA NIVEL EUROPEAN p. 85

3.2. STRATEGIA EUROPA 2020p. 86

3.3. PLANUL NAȚIONAL DE DEZVOLTARE RURALĂ p. 88

3.4. CADRUL NAȚIONAL DE REFERINȚĂ (CSNR) p. 95

3.5. PROGRAME OPERAȚIONALE 2014- 2020 p. 98

#### CAP. IV. ANALIZA REGIUNII DE NORD- VEST (TRANSILVANIA NORD)

4.1. ISTORICUL REGIUNII DE NORD- VEST p. 106

4.2. ANALIZA SWOT A REGIUNII DE NORD- VESTp. 123

4.3. PREZENTAREA AGENȚIEI NAȚIONALE DE DEZVOLTARE NORD-VEST (ADR NORD-VEST) p. 124

4.4. CAMERA DE COMERT ȘI INDUSTRIE A ROMÂNIEI (CCIR) p. 127

#### CAP. V. IMPLEMENTAREA PROGRAMELOR OPERATIONALE ÎN REGIUNEA DE NORD-VEST

5.1. PROGRAMUL OPERAȚIONAL SECTORIAL „CREȘTEREA COMPETITIVITĂȚII ECONOMICE” (POSCCE) p. 130

5.1.1. PREZENTAREA PROGRAMULUI OPERAȚIONAL SECTORIAL „CREȘTEREA COMPETITIVITĂȚII ECONOMICE” p. 130

5.1.2. STADIUL IMPLEMENTĂRII PROGRAMULUI OPERAȚIONAL SECTORIAL „CREȘTEREA COMPETITIVITĂȚII ECONOMICE” ÎN REGIUNEA DE NORD- VEST p. 131

5.2. PROGRAMUL OPERAȚIONAL REGIONAL 2007- 2013 (POR) p. 135

5.2.1. IMPLEMENTAREA PROGRAMULUI OPERAȚIONAL REGIONAL p. 139

5.3. PROGRAMUL OPERAȚIONAL SECTORIAL „DEZVOLTAREA RESURSELOR UMANE” (POSDRU) p. 142

5.3.1. IMPLEMENTAREA PROGRAMULUI OPERAȚIONAL SECTORIAL „DEZVOLTAREA RESURSELOR UMANE” ÎN REGIUNEA DE NORD- VESTp. 143

5.4. PROGRAMUL OPERAȚIONAL SECTORIAL MEDIU (POS MEDIU) p. 144

5.4.1. IMPLEMENTAREA POS MEDIU LA NIVELUL REGIUNII DE NORD- VEST p. 146

5.5. PROGRAMUL OPERAȚIONAL SECTORIAL TRANSPORT (POS Transport)	p. 148
5.6. PROGRAMUL OPERAȚIONAL „DEZVOLTAREA CAPACITĂȚII ADMINISTRATIVE” (PODCA)	p. 152
5.7. PROGRAMUL OPERAȚIONAL ASISTENȚĂ TEHNICĂ (POAT)	p. 156
CAP. VI. ANALIZA UNUI PROIECT DE SUCCES „CLAUDIOPOLIS”	
6.1. PREZENTAREA APELULUI	p. 159
6.2. PROCESUL DE DEPUNERE ȘI SELECȚIA PROIECTULUI	p. 159
6.3. CONTRACTARE, ACTE ADIȚIONALE ȘI NOTIFICĂRI	p. 161
6.4. ACORD DE PARTENERIAT	p. 165
6.5. BENEFICIAR ȘI GRUP-ȚINTĂ	p. 166
6.6. OBIECTIVELE PROIECTULUI	p. 167
6.6.1. OBIECTIVUL GENERAL ALE PROIECTULUI	p. 167
6.6.2. OBIECTIVE SPECIFICE ALE PROIECTULUI	p. 168
6.6.3. OBIECTIVE ORIZONTALE ALE PROIECTULUI	p. 170
6.7. ACTIVITĂȚILE PROIECTULUI	p. 173
6.8. IMPLEMENTAREA PROIECTULUI	p. 177
6.8.1. MOTIVAȚIA NECESITĂȚII IMPLEMENTĂRII PROIECTULUI	p. 177
6.8.2. METODOLOGIA DE IMPLEMENTARE A PROIECTULUI	p. 180
6.9. PACHETUL DE FINANȚARE AL PROIECTULUI	p. 184
6.10. PREFINANȚARE ȘI RAMBURSĂRI	p. 186
6.11. INDICATORI AI PROIECTULUI	p. 188
6.12. SUSTENABILITATEA PROIECTULUI	p. 189
6.13. ACTIVITĂȚI IMPLEMENTATE ȘI REZULTATELE OBȚINUTE LA FINALIZAREA PROIECTULUI	p. 191
6.14. EXPERIENȚA BENEFICIARULUI ÎN ABSORBȚIA FONDURILOR EUROPENE	p. 201
6.15. INTERVIU	p. 201
CAP. VII CONCLUZII ȘI PROPUNERI	p. 212
BIBLIOGRAFIE	p. 216

## Lista figurilor, graficelor și tabelelor

Figura 1.1	Echilibrarea celor trei obiective principale ale proiectului	<b>26</b>
Figura 1.2	Etapetele unui proiect	<b>34</b>
Figura 1.3	Relația calendar-cost-scop	<b>39</b>
Tabel 1.1	Caracteristicile Programului vs. Proiect	<b>43</b>
Tabel 2.2	Fonduri pre-aderare- fonduri post-aderare	<b>48</b>
Grafic 2.1	Bugetul General al UE pentru perioada 2014- 2020	<b>53</b>
Tabel 2.3	Instrumente structurale în România	<b>61</b>
Tabel 2.4	Buget 2007-2013 vs. Buget 2014-2020	<b>64</b>
Grafic 2.2	Alocare fonduri SEE si norvegienne in perioada 2009- 2014	<b>67</b>
Tabel 2.5	Alocare pe state a fondurilor SEE si norvegiene (2014-2021)	<b>68</b>
Tabel 3.6	Clasificarea NUTS	<b>86</b>
Figura 3.4	Evoluția politicii de coeziune	<b>88</b>
Tabel 3.7	Alocare financiara PNDR 2007-2013	<b>90</b>
Tabel 3.8	Alocările masurilor din cadrul PNDR 2014-2020	<b>93</b>
Grafic 3.3	Alocare financiara comparativa PNDR 2007- 2013/PNDR 2014-2020	<b>95</b>
Figura 3.5	Relația PND cu documentele prin care se implementează politicile europene	<b>98</b>
Figura 3.6	Legăturile dintre principalele instituții specializate aferente PO	<b>101</b>

Grafic 3.4	Alocarea fondurilor structurale pe Programe Operaționale în România	<b>104</b>
Tabel 4.9	PIB/locuitor la nivelul Regiunii de Nord- Vest (an 2015)	<b>107</b>
Grafic 4.4	PIB total pe județe în Regiunea de Nord- Vest la nivelul anului 2015	<b>108</b>
Figura 4.7	Contribuția sectoarelor la formarea PIB/locuitor în Regiunea de Nord- Vest	<b>110</b>
Tabel 4.10	Lungimea drumurilor publice în km la nivelul Regiunii de Nord- Vest	<b>111</b>
Figura 4.8	Clasamentul județelor din Regiunea de Nord-Vest în funcție de lungimea drumurilor publice	<b>112</b>
Figura 4.9	Clasamentul județelor din Regiunea de Nord-Vest în funcție de întreprinderile active	<b>113</b>
Tabel 4.11	Capacitatea locurilor de cazare în Regiunea de Nord- Vest	<b>116</b>
Figura 4.10	Clasamentul județelor din Regiunea de Nord-Vest în funcție de numărul locurilor de cazare	<b>117</b>
Tabel 4.12	Numar unitati administrativ- teritoriale, la nivelul anului 2011	<b>119</b>
Tabel 4.13	Rata somajului la nivelul Regiunilor Romaniei in anul 2015	<b>120</b>
Tabel 4.14	Rata somajului in Regiunea de Nord- Vest	<b>120</b>
Tabel 4.15	Castigul mediu brut in Regiunea de Nord- Vest (an 2015)	<b>121</b>
Figura 4.11	Clasamentul judetelor din Regiunea de Nord-Vest in functie de castigul mediu brut anual	<b>122</b>
Grafic 4.5	Estimarea resurselor financiare din Programe Operationale pentru implementarea PDR Nord- Vest 2014- 2020	<b>129</b>



Grafic 5.6	Clasamentul judetelor din Regiunea de Nord- Vest în funcție de numărul proiectelor contractate	<b>131</b>
Grafic 5.7	Clasamentul judetelor din Regiunea de Nord- Vest în funcție de numărul proiectelor finalizate	<b>133</b>
Grafic 5.8	Clasamentul judetelor din Regiunea de Nord- Vest în funcție de suma atrasa urmare proiectelor contractate	<b>134</b>
Tabel 5.16	Plăți efective pentru contractele finalizate pe POS CCE în Regiunea de Nord- Vest	<b>135</b>
Grafic 5.9	Implementarea POR la nivelul Regiunii de Nord- Vest	<b>140</b>
Grafic 5.10	Clasamentul judetelor din Regiunea de Nord- Vest în funcție de proiectelor contractate/reziliate/finalizate/in curs de implementare	<b>141</b>
Grafic 5.11	Implementarea POSDRU in Regiunea Nord- Vest	<b>144</b>
Grafic 5.12	Implementarea POS Mediu in Regiunea de Nord- Vest	<b>146</b>
Grafic 5.13	Implementarea POS Mediu pe axe prioritare in Regiunea de Nord- Vest	<b>147</b>
Grafic 5.14	Implementarea POS Mediu pe judete in Regiunea de Nord- Vest	<b>148</b>
Grafic 5.15	Situație comparativă a implementarii POS Transport	<b>149</b>
Grafic 5.16	Finantarea POS Mediu pe axe prioritare in Romania	<b>150</b>
Grafic 5.17	Alocare vs. Rambursare sume pe POS Mediu in Romania	<b>151</b>
Grafic 5.18	Implementarea PODCA in Romania	<b>153</b>
Grafic 5.19	Implementarea PODCA pe axa prioritara 1 in Regiunea de Nord- Vest	<b>153</b>
Grafic 5.20	Implementarea PODCA pe axa prioritara 2 in Regiunea de Nord- Vest	<b>154</b>
Grafic 5.21	Implementarea PODCA pe axa prioritara 3 in Romania	<b>155</b>

Grafic 5.22	Evolutia finalizarii proiectelor contractate PODCA	<b>155</b>
Grafic 5.23	Implementarea POAT in Romania	<b>157</b>
Grafic 5.24	Implementarea Programelor Operationale in Regiunea de Nord- Vest	<b>158</b>
Grafic 6.25	Graficul activităților proiectului Claudiopolis	<b>163</b>
Tabel 6.16	Bugetul proiectului Claudiopolis	<b>184</b>
Tabel 6.17	Rambursarea fondurilor europene	<b>187</b>
Tabel 6.18	Indicatori propusi/realizati ai proiectului	<b>188</b>

## **CUVINTE CHEIE**

Managementul proiectelor, proiect, fonduri structurale, fonduri, programe operaționale, implementare, Regiunea de Nord-Vest, proiect de succes

## INTRODUCERE

Teza de doctorat *CONTRIBUȚII PRIVIND ÎMBUNĂȚĂȚIREA MANAGEMENTULUI ACCESĂRII ȘI UTILIZĂRII FONDURILOR STRUCTURALE* are ca obiectiv general îmbunătățirea managementului accesării și utilizării fondurilor structurale europene în perioada 2014-2020, precum și o analiză a perioadei de programare 2007- 2013, demersul științific încadrându-se în sfera domeniului management.

Teza de doctorat își propune să evidențieze factorii care influențează eficiența accesării și utilizării fondurilor structurale europene în vederea cunoașterii mai detaliate a procedurii de accesare a fondurilor europene nerambursabile (fondurilor structurale) de către potențialii doritori, prin exemplificarea unui proiect implementat cu succes. Obiectivul secundar al acestei teze este evaluarea stadiului cunoașterii privind politicile comunitare relevante implementării fondurilor europene precum și instrumentele implementării acestora, evaluarea instituțiilor implicate în procesul de implementare a fondurilor europene, descrierea analitică a stadiului actual de accesare, implementare și finalizare a proiectelor, cuantificarea influenței factorilor social-economici asupra managementului fondurilor europene și crearea de instrumente care permit creșterea gradului de accesare a fondurilor structurale, având ca finalitate implementarea cu succes a programelor finanțate din aceste fonduri.

Titlul tezei de doctorat explică acest lucru: îmbunătățirea managementului accesării și utilizării acestor fonduri la toți deținătorii de interese în vederea creșterii gradului de accesare și implementare cu succes a acestora.

Teza de doctorat și-a propus:

- identificarea și analiza barierelor care duc la reducerea gradului de accesare a fondurilor structurale europene;
- prezentarea detaliată a ceea ce înseamnă fonduri structurale și programe operaționale accesate în perioada 2007- 2013 și 2014- 2020, analizând impactul implementării acestora;
- detalierea gradului de accesare și implementare a fondurilor structurale în domeniul dezvoltării regionale la nivelul Regiunii de Nord- Vest;
- analiza efectelor pozitive și negative a unui exemplu de bune practice, implementat în Regiunea de Nord- Vest.

Pentru a contura o imagine asupra stadiului actual de accesare și implementare a fondurilor structurale europene de către beneficiarii de interese, s-au folosit rezultatele analizei statisticilor de pe platformele SMIS și INS. Astfel, obiectivele cercetării utilizate demonstrează că accesarea fondurilor europene, care are ca rezultat implementarea acestor fonduri, contribuie la dezvoltarea regională a țării. Argumentele care susțin oportunitatea *practică* țin de calitatea de Stat Membru pe care o deține România în Uniunea Europeană, nivelul de dezvoltare mai scăzut față de cel european, dar și diferențiat în profil regional, precum și de importanța acestor fonduri. În calitate de Stat Membru (SM), România trebuie nu numai să-și crească eforturile pentru atragerea mai multor fonduri europene, dar și să-și dezvolte capacitatea de absorbție a acestora, astfel încât să se realizeze o corelație puternică între disponibilitatea fondurilor și nevoile de investiții publice.

*Obiectivele specifice* ale cercetării sunt:

- Prezentarea conceptelor de bază a managementului proiectelor, tipologia, caracteristicile, etapele proiectului, precum și abordările managementului proiectelor;
- Prezentarea conceptelor teoretice de bază în domeniul fondurilor structurale, utilizând diferite noțiuni teoretice și abordări existente în literatura de specialitate pentru a realiza un cadru teoretic complex și complet, precum și conturarea impactului politicii de coeziune la nivel european;
- Identificarea politicilor comunitare care conduce la aplicarea politicii regionale prin programele naționale de dezvoltare și în subsidiar prin programe operaționale;
- Identificarea domeniilor de intervenție majore a fondurilor structurale din cadrul programelor operaționale și anume Politica de dezvoltare regională;
- Implementarea fondurilor structurale în România, care se realizează printr-un Program Național de Dezvoltare Rurală - program prin care se acorda fonduri nerambursabile de la Uniunea Europeană și Guvernul României pentru dezvoltarea economico- socială a spațiului rural din România;
- Realizarea unui studiu empiric privind impactul fondurilor europene acordate de Uniunea Europeană asupra dezvoltării regiunii Nord-Vest, care include: prezentarea regiunii de dezvoltare Nord- Vest, profilul economic al acesteia, analiza SWOT (a punctelor forte și a celor slabe în accesarea și utilizarea fondurilor europene în regiune), implementarea

programele operaționale la nivelul regiunii Nord- Vest, analiza implementării unui proiect de succes în Regiunea de dezvoltare Nord- Vest.

Pentru atingerea obiectivelor propuse sunt folosite ca surse bibliografice și de informare:

- cărți de specialitate publicate în țară și străinătate de autori recunoscuți internațional în managementul fondurilor structurale precum Bârgăoanu, Gareis, Sorici;
- articole publicate în baze de date internaționale;
- publicații ale unor instituții din țară: Guvernul României, Institutul European din România, ADR Nord- Vest;
- publicații ale unor instituții internaționale din străinătate: Comisia Europeană, Orizont 2020, Erasmus Plus, Strategia Europa 2020;
- datele transmise în Sistemul Unic de Management al Informației (SMIS) de cele 7 autorități de management din cadrul ministerelor care gestionează fonduri structurale și de coeziune.
- Documente interne ale proiectului implementat cu succes în Regiunea de Nord- Vest.

## **Structura tezei**

Teza este structurată pe șapte capitole acoperind problema de cercetat din punct de vedere teoretic, metodologic și practic. Prezentăm în continuare structura tezei pe capitole.

Capitolul I, intitulat „*Definirea Managementului Proiectelor*” include noțiuni și abordări în literatură de specialitate, cât și în structura organizațională respectiv în societate. Este abordat conceptul de proiect, precum și caracteristicile și tipologia acestuia, iar în finalul capitolului se conturează legătura dintre proiect și program, identificându-se diferențele și similitudinile dintre aceste două concepte.

Capitolul II, intitulat „*Definiția Fondurilor Structurale*”, include prezentarea detaliată a abordărilor existente în literatura de specialitate privind fondurile pre-aderare, fondurile structurale, precum și alte fonduri adiacente celor europene. În acest capitol se analizează

importanța politicii de coeziune în Uniunea Europeană, rolul acesteia în bugetul Uniunii Europene, precum și impactul acesteia. Mai mult se arată în acest capitol că, pe lângă fondurile europene, există și alte fonduri, ca de exemplu fondurile SEE și norvegiene, care ajută atât statele membre ale Uniunii Europene să prospere în economia lor, cât și câteva state din afara Uniunii Europene.

Capitolul III, intitulat „*Politici comunitare relevante pentru implementarea fondurilor structurale*”, analizează modul de absorbție și implementare a finanțărilor primite de la Uniunea Europeană. Aceste finanțări se obțin prin în cadrul unor proiecte, care se încadrează în anumite programe operaționale stabilite de către Uniunea Europeană și de către Planul Național de Dezvoltare Rurală adoptat de România pentru perioada 2007- 2013 respectiv perioada 2014-2020.

Capitolul IV este intitulat „*Analiza Regiunii de Nord- Vest (Transilvania Nord)*”. Am ales regiunea de dezvoltare Nord–Vest pentru realizarea acestui studiu datorită atractivității sale economice și a potențialului de dezvoltare, a resurselor financiare, a resurselor umane. Prin acest capitol sunt analizate avantajele și dezavantajele acestei regiuni de dezvoltare, precum și impactul și rolul Agenției de Nord- Vest și Camera de Comerț și Industrie în această regiune, punctele tari (numărul mare de firme cu capital străin, numărul mare de întreprinderi mici și mijlocii, etc.), punctele slabe (lipsa industriilor de înaltă tehnologie, lipsa infrastructurii de afaceri în multe zone din regiune, etc.), oportunitățile (existența facilităților în zonele defavorizate, înființarea unor parcuri industriale, etc.) și amenințările (existența unor zone slab dezvoltate în cadrul regiunii, etc.) la nivelul Regiunii de Nord- Vest. Această regiune este superioară altor regiuni de dezvoltare din România datorită ratei scăzute a șomajului, a investițiilor străine, care duce la dezvoltarea economică și creșterea locurilor de muncă.

Capitolul V intitulat „*Implementarea Programelor Operaționale în Regiunea de Nord- Vest*” analizează impactul și implementarea programelor operaționale din perioada de programare 2007- 2013 la nivelul Regiunii de dezvoltare Nord- Vest, având în vedere gradul de contractare, implementare și finalizare a proiectelor finanțate din bugetul programelor operaționale. În urma analizei implementării programelor operaționale, Regiunea de Nord- Vest a

evoluat din punct de vedere a nivelului de trai si economico-financiar, fiind una dintre regiunile care a contractat cele mai multe proiecte europene.

Capitolul VI intitulat „*Analiza unui proiect de succes – Claudiopolis*”, analizează un exemplu de bune practice, implementat în Regiunea de dezvoltare Nord- vest, județul Cluj, localitatea Cluj- Napoca, astfel dorindu-se a se identifica principalele probleme în accesarea și implementarea proiectelor finanțate din bugetul Uniunii Europene, pe programul POSDRU.

Capitolul VII, intitulat „*Concluzii și contribuții personale*”, prezintă concluziile finale privind cercetarea teoretică și experimentală, recomandările și contribuțiile proprii, limitele cercetării, precum și direcțiile viitoare ale cercetării noastre.

Ne propunem prin prezenta lucrare să abordăm domeniul accesării și utilizării fondurilor structurale dintr-o perspectivă teoretică și practică care să asigure identificarea de bune practici și soluții reale pentru îmbunătățirea domeniului fondurilor obținute de la bugetul Uniunii Europene.

Considerăm cercetarea noastră *relevantă* pentru domeniul studiat. Pe de o parte domeniul fondurilor structurale este încă un domeniu nou în România, în plină dezvoltare, la care contribuim prin studiul literaturii de specialitate realizat în partea teoretică a cercetării și prin surprinderea realităților actuale din România, în partea practică, aceste fonduri putând fi accesate abia din anul 2007, primul Program de Finanțare Europeană s-a derulat în perioada 2007- 2013, iar acum ne aflăm în cea de a doua perioada de finanțare de la Uniunea Europeană, perioada 2014- 2020. Pe de altă parte, accesarea și utilizarea fondurilor structurale este un subiect actual, care sprijină creșterea economică și evoluția României pe plan național și internațional.

Motivul alegerii acestei teme rezultă din dorința de cercetare și documentare în domeniul managementului proiectelor, aprofundând această temă cu un domeniu de actualitate, respectiv absorbția fondurilor structurale și a fondurilor complementare, prin implementarea de proiecte în cadrul programelor operaționale. În zilele noastre, observăm o preocupare permanent la nivel European în ceea ce privește evoluția politicii regionale în cadrul Comunității Europene. Această

politică are un impact deosebit de important asupra țării noastre, deoarece prin aceasta România devine eligibilă și beneficiară a fondurilor europene.



# **CAP. I DEFINIREA MANAGEMENTULUI PROIECTELOR**

## **1.1. DEFINIȚII PROIECT**

În prezent, cele mai multe activități din viața noastră de zi cu zi se desfășoară pe bază de proiect. Proiectul reprezintă un instrument care are rolul de a îmbunătăți societatea în care trăim și de a facilita creșterea calității vieții.

Construcția Marelui Zid Chinezesc nu s-a putut realiza fără un proiect foarte bine documentat (analiza terenului, calcule dificile de rezistență, studii de prefizabilitate și de fezabilitate etc.). Astfel se poate observa că marile realizări ale diverselor civilizații, precum și construcțiile pot fi considerate unele dintre cele mai mari proiecte<sup>1</sup>.

Arhitectul Filippo Brunelleschi este primul, care în secolul al 15-lea, introduce în domeniul arhitecturii termenul și conceptul de «proiect», prin două noi practici arhitecturale ale epocii:

”- construcția Catedralei din Florența a fost întreruptă în secolul 14, iar Brunelleschi a fost însărcinat cu continuarea construcției prin adăugarea unui dom. Înainte de a începe, el a realizat un desen (progetto) al domului, utilizând diferite perspective pentru a crea o reprezentare geometrică a viitoarei structuri, așa cum o imagina el;

- Brunelleschi a raționalizat arhitectura, înscriind-o într-o perspectivă temporală, abordare care i-a permis să separe ceea ce se referea la concepție de ceea ce se referea la execuție, ceea ce se referea la proiect de ceea ce se referea la punerea în practică.”<sup>2</sup>

Primele conceptele moderne ale managementului de proiect sunt implementate în cadrul proiectului Manhattan, condus de către armatele Statelor Unite ale Americii, pentru crearea unei bombe atomice.<sup>3</sup>

Conceptul de management al proiectului a fost folosit și de către Henry Gantt supranumit și părintele planificării și a tehnicilor de control în anul 1917, pentru elaborarea faimoase diagrame Gantt, ca mijloc pentru programarea muncii, această

---

<sup>1</sup> Radu V. Pascu, *Managementul proiectelor*, Sibiu: Editura Universitatii Lucian Blaga, 2011, p.1.

<sup>2</sup> Ibidem, p.2.

<sup>3</sup> Ibidem.

diagramă devenind un format standard pentru planificarea și revizuirea activităților necesare pentru realizarea proiectelor.<sup>4</sup>

În anul 1957 DuPont în colaborare cu Remington Rand Corporation dezvoltă Metoda drumului critic (CPM) pentru a coordona proiecte de întreținere a uzinelor.<sup>5</sup>

În anul 1967, se înființează în SUA Institutul Managementului de proiect (Project Management Institute - PMI), care susține că “tehnicile și instrumentele utilizate de către managementul de proiect sunt aceleași indiferent de industria în cadrul căreia sunt utilizate”. În anul 1981, PMI crează „A Guide to the Project Management. Body of Knowledge” – PMBOK Guide.<sup>6</sup>

Cuvântul proiect provine din latinescul *projectum* al verbului *proicere* (a arunca ceva înainte) format din prefixul *pro-*(care indică ceva ce precede acțiunea următoare a cuvântului în timp) și rădăcina *iacere* (a arunca). Rădăcina latină sugerează mișcarea, o traiectorie, o anumită relație cu spațiul și timpul. Procesul implicat presupune un punct de plecare folosit ca o bază, de unde cineva se ”aruncă,, înainte, către un scop. Istoric vorbind, cuvântul și conceptul au fost folosite prima dată de arhitecți. În secolul al XV-lea, Filippo Brunelleschi a primit sarcina desăvârșirii catedralei din Florența prin adăugarea unui dom. Înainte să înceapă, el a elaborat o schiță (*progetto* sau *plan*) a domului, folosind diverse perspective pentru a oferi o reprezentare geometrică a viitoarei structuri. Literatura engleză a adoptat termenul de proiect referindu-se la “un plan a ceva ce trebuie întreprins” și nu efectiv la “actul îndeplinirii acestui plan”.<sup>7</sup>

Cuvântul proiect are semnificația de ”ceva ce vine înainte ca orice altceva să fie făcut”<sup>8</sup>, iar dacă în anii trecuți însemna un plan, în prezent cuvântul proiect înseamnă realizarea efectivă a planului.

---

<sup>4</sup> Ibidem.

<sup>5</sup> Ibidem.

<sup>6</sup> Ibidem.

<sup>7</sup> Balogh Martin, Natalia Balogh, *Managementul proiectelor*, Cluj- Napoca, 2013- 2014, p. 10.

<sup>8</sup> MacMillan English Dictionary for Advanced Learners, 2002.

În opinia lui James P. Lewis proiectul este un set de activități determinate de ”termene de începere și finalizare clar specificate, o gamă de activități ce urmează a fi derulate, un buget și un nivel de performanță așteptat.”

Un proiect este definit ca un număr mare de activități care concură la realizarea unui scop comun, cu un management propriu și care necesită un consum important de resurse (resurse umane si financiare, echipamente, materiale, informații, timp).<sup>9</sup>

În opinia lui Roxana- Mirela Găzdac ”Proiectul reprezintă o serie de activități organizate, desfășurate în vederea atingerii unor țeluri sau obiective predefinite, care necesită resurse și efort și care reprezintă o întreprindere unică (și, prin urmare, riscantă), pe baza unui buget și a unui program bine stabilit. Imediat ce proiectul este realizat, acesta își încetează existența; prin urmare, munca depusă în cadrul unui proiect nu este permanentă.”<sup>10</sup>

Dicționarul *Oxford* definește proiectul ca o “Întreprindere individuală sau colectivă, planificată cu foarte mare atenție și destinată a atinge un obiectiv particular, ex: un proiect de cercetare, un proiect național pentru a încuraja dezvoltarea întreprinderilor (afacerilor)”.<sup>11</sup>

*Dicționarul explicativ al limbii Române* definește termenul «proiect»:

- „- plan sau intenție de a întreprinde ceva, de a organiza, de a face un lucru;
- prima formă a unui plan (economic, social, financiar etc.), care urmează să fie discutat și aprobat, pentru a primi un caracter oficial și a fi pus în aplicare;
- lucrare tehnică întocmită pe baza unei teme date, care cuprinde calculele tehnico-economice, desenele, instrucțiunile necesare executării unei construcții, unei mașini.”<sup>12</sup>

Întrucât proiectele au fost recunoscute ca și instrumente, o serie de organizații și instituții au definit proiectele, precum:

---

<sup>9</sup> Adrian Curaj, *Practica managementului proiectelor*, București: ed. Economică, 2003, p. 15.

<sup>10</sup> Roxana-Mirela Găzdac - *Studii și cercetări privind managementul proiectelor europene cu aplicație în dezvoltarea turismului durabil*, 2011, p.21.

<sup>11</sup> Radu V. Pascu, *op. cit.*, p. 3.

<sup>12</sup> Ibidem.

*Comisia Europeană*: „Un proiect reprezintă un grup de activități care trebuie realizate într-o secvență logică, pentru a atinge un set de obiective prestabilite, formulate de client”.<sup>13</sup>

*Guvernul României*: „Proiectul este un scop bine definit, care este prevăzut a fi realizat într-o perioadă determinată și în limitele resurselor alocate și căruia îi este atașat un set de reguli, obiective și activități”.<sup>14</sup>

„Conform PCM<sup>15</sup>, proiectul este o succesiune de activități coordonate și controlate, de natură diferită, realizate într-o manieră organizată metodic și progresiv, având constrângeri de timp, resurse și cost, destinat obținerii de noi rezultate, necesare pentru îndeplinirea unor obiective clar definite.”<sup>16</sup>

„Proiectul a reprezentat o inovare managerială, având ca scop orientarea resurselor pentru a obține un produs printr-un proces nerepetitiv cu o eficiență mai mare. Astfel managementul proiectelor este abilitatea, uneltele și procesele de management necesare pentru a finaliza cu succes un proiect.”<sup>17</sup>

Conform lui Baker și Cole, în planificarea unui proiect, cel mai important este ca beneficiarul proiectului să înțeleagă foarte bine obiectivele și cerințele acestuia. Scopul unui proiect este foarte important în finalizarea proiectelor.<sup>18</sup>

Proiectele care au un obiectiv și un domeniu comun formează un program.

Noțiunile de proiect și program se folosesc de cele mai multe ori cu înțelesuri asemănătoare, însă există o mare deosebire între acestea: un program include mai multe proiecte, iar un proiect se descompune mai departe în subproiecte și grupuri de activități și de lucru.

Noțiunea de proiect este definită ca fiind o aspirație temporară pentru a atinge obiective specifice într-un timp definit.<sup>19</sup>

---

<sup>13</sup> Mircea Covrig, *Management de proiect*, București: Ed. Matrix Rom, 2007-2008, p.269.

<sup>14</sup> D. Suci, *Gestiunea proiectelor*, 2008-2009, Facultatea de Matematică-Informatică, ”Babeș-Bolyai”, FP.

<sup>15</sup> *Project Cycle Management- Ciclul Managementului de Proiect*.

<sup>16</sup> Roxana-Mirela Găzdac, *op.cit*, p.21.

<sup>17</sup> Ibidem, p.28.

<sup>18</sup> Stephen Baker and Rob Cole, *Brilliant Project management- what the best project managers know, say and do*, Ed. Pierson, 2014, p.16.

Atât proiectele cât și programele au structuri de conducere și de execuție bine definite. La conducere este un manager de proiect/program.

Unele proiecte se finalizează odată ce s-a creat o organizație, care are ca obiect de activitate proiectarea (proiectul ca produs).

„Din punct de vedere dinamic, un proiect reprezintă un proces în care intrările sunt transformate, prin intermediul unor factori interni și sub efectul unor constrângeri, în ieșiri care iau forma unor rezultate așteptate”.<sup>20</sup>

În mediul de afaceri cuvântul proiect a devenit unul dintre cele mai utilizate sintagme intrând astfel în vocabularul uzual al limbii române. Acest fenomen se datorează unei explozii reale de proiecte la nivelul economiei mondiale, tendința fiind chiar mai pregnantă la nivelul Uniunii Europene. Proiectele de orice tip, mari sau mici, de anvergură sau la scară mai redusă reprezintă modalitatea prin care organizațiile supraviețuiesc în mediul economic actual, iar în România, această tendință a devenit dominantă, mai ales în contextul creat de integrarea în Uniunea Europeană.<sup>21</sup>

În opinia lui Radu V. Pascu, „un proiect este o lucrare temporară întreprinsă pentru a atinge un anumit scop. În mod normal, proiectele implică un număr de persoane, care execută activități legate între ele, un sponsor și/sau un beneficiar principal, care este interesat în valorificarea resurselor, pentru terminarea proiectului într-o manieră eficientă și într-un anumit timp”.<sup>22</sup>

Durata proiectelor istorice este cuprinsă între o zi și sute de ani, iar efectele generate de acestea includ<sup>23</sup>:

- Schimbare sau reacție la schimbare;

---

<sup>19</sup> Trevor L.Young, *Succesful Project Management*, London, Ed. Kogan Page, 2014, p. 13.

<sup>20</sup> Găzdac , *op. cit.*, p. 15.

<sup>21</sup> Margareta Florescu, Balogh Marton, Bogdana Neamțu, Natalia Balogh, *Managementul Proiectelor. Dezvoltare Durabilă*, [http://www.apubb.ro/wp-content/uploads/2011/03/Managementu\\_-\\_proiectelor\\_Dezvoltare\\_durabila.pdf](http://www.apubb.ro/wp-content/uploads/2011/03/Managementu_-_proiectelor_Dezvoltare_durabila.pdf), accesat 10.06.2016.

<sup>22</sup> Radu V.Pascu, *op.cit*, p. 4.

<sup>23</sup> David Cleland, Roland Gareis, *Global Project Management Handbook: Planning, Organizing and Controlling International Projects*, Ed. McGraw Hill Professional, 2006, p. 39.

- Produse, servicii, procese noi sau îmbunătățite;
- Diferite niveluri de risc și incertitudine;
- Beneficii și/ sau rezultate distructive;
- Rezultate modeste sau spectaculoase;
- Progres social (sau regres social).

Atât în domeniu științifică cât și în practică, există diferite abordări ale proiectelor. Aceste abordări diferite au apărut ca o consecință a utilizării tot mai frecvente a proiectelor în practică și a dezvoltării cercetării științifice în domeniu. Percepțiile diferite asupra proiectelor duc la abordări diferite ale managementului proiectelor. Abordările existente în domeniul managementului proiectelor sunt prezentate în cele ce urmează:

a. ***Proiectele ca un set de activități***

În mod tradițional, proiectele sunt definite ca un set de activități care au anumite caracteristici specifice. Proiectele sunt percepute ca activități orientate spre atingerea obiectivelor, având scopul, calendarul, resursele și costul planificate și controlate<sup>24</sup>.

Organizațiile profesionale au o contribuție importantă în dezvoltarea cercetării în managementul proiectelor. În cele ce urmează prezentăm câteva dintre definițiile proiectelor, specifice abordării tradiționale, folosite de cele mai reprezentative instituții care își desfășoară activitatea în acest domeniu:

- Association for Project Management (cea mai mare organizație profesională a managerilor de proiect din Marea Britanie): „*Proiectele sunt eforturi unice și temporare, care au scopul de a obține un anumit rezultat*”<sup>25</sup>.

---

<sup>24</sup> Ibidem.

<sup>25</sup> Association for Project Management, *APM Body of Knowledge*, Ed. Association for Project Management, 2006, p.3.

- Project Management Institute (cea mai mare asociație profesională în domeniu din lume, Statele Unite ale Americii): „*Un proiect este un efort temporar realizat pentru a obține un produs, serviciu sau rezultat unic*”<sup>26</sup>.
- Institutul Britanic de Standardizare - BS6079: „*Proiectul reprezintă un set unic de activități corelate, cu început și sfârșit definit, realizate de un individ sau o organizație, pentru a atinge anumite obiective în condiții definite de timp, cost și performanță*”<sup>27</sup>.
- International Project Management Association: „*Proiectul reprezintă o operație care urmărește obținerea unor rezultate definite (cu scopul de a atinge obiectivele proiectului), în condițiile unor constrângeri legate de timp și cost, urmărind anumite cerințe și standarde de calitate*”<sup>28</sup>.

#### b. *Proiectele ca organizații temporare*

Proiectele pot fi înțelese ca organizații, astfel Standardul britanic PRINCE2 definește proiectul ca fiind: „*o organizație temporară creată cu scopul de a obține unul sau mai multe rezultate, în concordanță cu planul de afaceri stabilit*”<sup>29</sup>. Această definiție, în opinia noastră, este o abordare mai complexă, care favorizează dezvoltarea proiectelor și a managementului proiectelor.

Conform Cleland și Gareis, „*un proiect are o anumită identitate caracterizată de obiectivele, organizarea, valorile proiectului și relațiile proiectului cu mediul extern. Începutul și*

---

<sup>26</sup> Project Management Institute, *A Guide to the Project Management Body of Knowledge: PMBOK Guide*, Ed. Project Management Inst, 2008, p. 5.

<sup>27</sup> British Standards Institute, *Knowledge Management Vocabulary, PD 7500*, Ed. BSI, 2003, FP.

<sup>28</sup> International Project Management Association, *ICB-IPMA Competence Baseline*, 2006, pp. 1-3.

<sup>29</sup> Máchal Pavel, Kopečková Martina, Presová Radmila *Světové standardy projektového řízení: pro malé a střední firmy*, Praga, Ed. Grada, 2015, p. 112.

*sfârșitul proiectului au o importanță deosebită determinând caracterul temporar al acestor organizații.<sup>30</sup>”*

### **c. Proiectele ca sisteme sociale**

Proiectele pot fi percepute ca sisteme sociale, având în vedere că acestea au fost abordate ca organizații temporare. Atât organizațiile în general, dar și proiectele pot fi apreciate ca sisteme sociale care, pe de o parte, sunt delimitate în mod clar de mediul înconjurător iar, pe de altă parte, sunt conectate la acesta. „*Un sistem este caracterizat prin definirea clară a limitelor acestuia*”<sup>31</sup>. Această percepere presupune stabilirea limitelor proiectului încă din faza de planificare.

Așa cum se poate observa, abordările prezentate mai sus, deși sunt diferite, nu sunt contradictorii. Abordarea proiectelor ca organizații temporare și sisteme sociale nu contrazice perceperea proiectelor ca set de activități, chiar se completează între ele.

Pornind de la abordarea proiectelor ca organizații temporare și sisteme sociale, Roland Gareis definește proiectul ca fiind „*o organizație temporară formată [...] cu scopul de a realiza un proces unic, de durată scurtă sau medie, de importanță strategică și complexitate medie sau mare*”<sup>32</sup>. Definiția dată de profesorul Gareis o considerăm completă, relevantă și utilă realizării cercetării noastre.

Din dorința de accesare a fondurilor europene au fost create programe europene, care, dacă sunt accesate cu succes, contribuie la ducerea la îndeplinire a unor proiecte prin acordarea de fonduri europene nerambursabile. Pentru a accesa cu ușurință aceste fonduri europene nerambursabile, trebuie să se pună accent pe comunicare, care să contribuie la îmbunătățirea cooperării între nivelele de impact ale politicilor europene și vocea cetățenească reprezentată de cetățean în sine sau organizații, care vor produce noi proiecte sau metodologii pentru îmbunătățirea comunicării politice.

---

<sup>30</sup> David Cleland și Roland Gareis, *op.cit.*, pp. 39- 40.

<sup>31</sup> Ibidem.

<sup>32</sup> Ibidem, p. 41.



## 1.2. CARACTERISTICILE PROIECTELOR

Caracteristicile principale ale proiectelor se pot enumera astfel<sup>33</sup>:

1. **Scopuri și obiective clar definite și formulate** astfel încât să producă rezultate clare, bine determinate. Scopul lor este acela de a rezolva o problemă, ceea ce implică o analiză preliminară a necesităților. Sugerând una sau mai multe soluții, ele vizează o schimbare durabilă. Majoritatea proiectelor au ca scop furnizarea unui produs sau serviciu cu un grad mai mic sau mai mare de noutate pe piață. Scopul unui proiect răspunde la întrebarea: „unde dorim să ajungem prin realizarea proiectului respectiv?” În anumite situații scopul înseamnă rezolvarea unor probleme, iar în alte situații doar ameliorarea problemei într-o anumită măsură. Obiectivele unui proiect trebuie exprimate de la început cât mai clar cu putință, pentru a se armoniza punctele de vedere ale tuturor părților implicate și a se evita neînțelegerile între echipa proiectului și deținătorii de interese.

O metodă larg utilizată pentru stabilirea obiectivelor unui proiect (metoda SMART) implică identificarea următoarelor caracteristici:

- Specific (specific) – se definesc cu claritate obiectivele proiectului pe baza unor criterii, în relație directă cu scopul obiectivului.
- Measurable (măsurabile) – rezultatul obiectivelor proiectului trebuie să fie măsurabil.
- Achievable (realizabil) – obiective tangibile, realizabile în concordanță cu mediul în care se desfășoară.
- Realistic (realist) – a nu se încerca imposibilul.
- Time-bound – perioadă definită de timp.

2. **Realism**: obiectivele proiectelor trebuie să fie realizabile, ceea ce înseamnă că trebuie să ținem cont nu numai de cerințe ci și de disponibilitatea de resurse.

3. **Limitare în timp și spațiu**: proiectele au un început și un final și se derulează într-un loc și într-un context specifice. Constrângerile temporale dau naștere de foarte multe ori la situații de urgență, deosebit de incomode pentru echipa de proiect.

4. **Complexitate**: proiectele apelează la diverse abilități în materie de planificare și implementare, implicând diverși actori și parteneri, diverși deținători de interese.

---

<sup>33</sup> Radu V. Pascu, *op.cit.*, p. 8.

5. **Caracter colectiv:** proiectele sunt produsul unui efort colectiv. Ele sunt conduse de o echipă, implicând diverși parteneri și răspunzând la nevoile unui public țintă.

6. **Unicitate, irepetabilitate:** proiectele se nasc dintr-o idee nouă. Ele aduc un răspuns specific unei nevoi (probleme) într-un context specific. Proiectele sunt inovative, nu sunt o munca de rutină, deși unele activități pot avea o structură repetitivă;

7. **Risc și incertitudine:** fiecare proiect este diferit și novator, unicitatea sa implicând în mod obligatoriu incertitudini și riscuri. Cu cât un proiect poate fi făcut să semene mai mult cu unul similar din trecut, cu atât îi scade gradul de risc și incertitudine. Deci, reducerea gradului de unicitate al unui proiect reprezintă un țel ideal.

8. **Evaluabilitate:** proiectele sunt planificate și organizate, având obiective măsurabile, care trebuie să poată fi evaluate.

9. **Multifazic:** proiectele se compun din faze distincte, activități, ce pot fi identificate cu oarecare ușurință.

10. **Necesar de resurse** – de multe ori din diferite domenii. Resursele includ oameni, tehnologii, informații, fonduri bănești, resurse fizice. Resursele nu sunt nelimitate, ele trebuie folosite eficient, pentru a reuși finalizarea proiectelor și a atinge obiectivele organizației.

11. **Finanțatori și beneficiari:** majoritatea proiectelor au mai mulți participanți sau deținători de interese implicați, însă cineva trebuie să ocupe poziția principală. De obicei, finanțatorul principal al proiectului furnizează direcția și fondurile pentru proiect, el putând fi sau nu, beneficiarul proiectului respectiv.

Conform Frederick Harrison și Dennis Lock scopul unui proiect, în principal scopul unui manager de proiect, este de a-și atinge toate obiectivele proiectului indiferent de riscuri. Dimensiunile unui proiect de succes sau unui proiect eșuat pot fi văzute din două perspective. În primul rând apar obiectivele principale ale managerului de proiect, care lucrează pentru un grup sau organizație și care s-a angajat să atingă obiectivele referitoare la performanță, cost și timp. Pe lângă aceste obiective principale există și trei obiective secundare, pe care managerul de proiect trebuie să le atingă:

1. **Scopul proiectului-** proiectul trebuie să fie descris într-un limbaj comun, pentru ca scopul acestuia să fie înțeles de toți participanții.

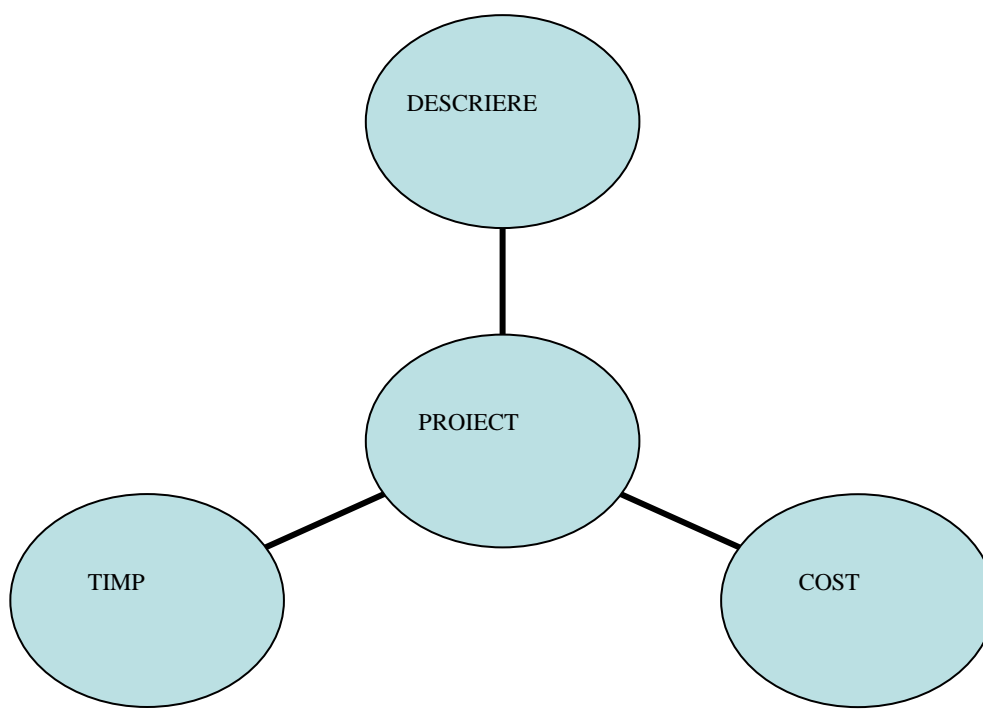
2. **Data finalizării**- finalizarea la termenul prevăzut în contract satisface beneficiarul, astfel fiind atins un obiectiv foarte important.

3. **Costul**- toți beneficiarii de proiect își doresc să aibă profit în urma proiectului, însă managerii de proiect văd această activitate ca fiind non-profit; în general, este bine ca obiectivul cost să fie înțeles ca buget autorizat și nicidecum ca și profit<sup>34</sup>.

---

<sup>34</sup> Frederick Harrison /Dennis Lock, *Advanced Project Management*, England, Ed. Gower, 2004, p. 3.

Figura 1.1.: Echilibrarea celor trei obiective principale ale proiectului



*Sursa: F. Harrison/D. Lock, Advanced Project Management, England, Ed. Gower, 2004, p. 5*

În figura de mai sus se poate observa ca cele trei obiective secundare ale proiectului depind una de cealaltă. Dacă se extinde scopul proiectului, atunci trebuie extinsă și descrierea, costul sau timpul de finalizare al acestuia.

Așa cum s-a anticipat proiectele au la bază o strategie de management, care este elaborată și aplicată de către un manager de proiect/program.

Atunci când o persoană identifică o oportunitate pentru noi afaceri în cadrul unei organizații, atunci se inițiază un proiect, prin alcătuirea unei echipe, care este condusă de un manager de proiect.<sup>35</sup>

Administrarea proiectelor din ziua de azi, care sunt de o complexitate mare și implică o serie de subcontractanți, echipe funcționale sau organizații multiculturale, care lucrează la același proiect, a schimbat radical modul de a conduce și cerințele unui manager de proiect. În urmă cu câțiva ani, se considera că dacă o persoană a demonstrat că are un talent tehnic și că a lucrat la mai multe proiecte supervizând echipe, putea fi numit manager de proiect.

Organizațiile care adoptă conceptul de management de proiect pentru a-și conduce afacerea se asigură că managerul lor de proiect este un profesionist, asigurându-le acestora diferite pregătiri profesionale.

În zilele de astăzi, managerul de proiect nu mai depinde numai de poziția sa, inițiativa sa sau entuziasmul său pentru a realiza un proiect de succes. Întrucât multe proiecte se bazează pe o organizație matricială, managerii de proiect nu mai ai un control sau autoritate asupra echipei din proiect. Managerul de proiect trebuie să aibă caracteristici interpersonale pentru a negocia obținerea de resurse pentru echipa proiectului, iar după aceea să fie bine motivat pentru a conduce echipa până la sfârșitul proiectului.<sup>36</sup>

În opinia lui Garth Ward<sup>37</sup>, cea mai importantă relație într-un proiect este cea dintre beneficiar și managerul de proiect. Rolul managerului de proiect este acela de a se asigura că echipa din cadrul proiectului deține toate informațiile necesare, resurse umane și financiare, precum și facilitățile de care au nevoie.

Managerul de proiect trebuie să lucreze într-un proiect complex cu persoane de diferite profesii, din diferite domenii, din diferite companii sau organizații. Un manager de proiect

---

<sup>35</sup> Young L. Trevor, *op.cit.*, p. 5.

<sup>36</sup> James Taylor, *A Survival Guide for Project Managers*, New York: Ed. Amacom, 2006, p. 11.

<sup>37</sup> Garth Ward, *The Project Management Guide to Purchasing: Contracting for Goods and Services*, Londond and New York: Ed. Routhledge, pp. 23- 32.

trebuie să planifice, să organizeze, să coordoneze, să comunice, să conducă și chiar să-i motiveze pe participanți pentru a realiza un proiect de succes<sup>38</sup>.

Conform lui Young<sup>39</sup>, realizarea unui proiect de succes depinde de rolul specific al fiecărei persoane din cadrul proiectului:

1. Beneficiarul – persoana care culege rezultatele și profitul; acesta este din interiorul sau din afara proiectului și reprezintă utilizatorul final al profitului. Beneficiarul trebuie văzut ca un individ care a cerut realizarea proiectului sau s-a angajat/implicat în proiect după finalizarea acestuia.
2. Finanțatorul – individul din cadrul proiectului, care este responsabil pentru proiect. Acesta conduce proiectul în direcția bună pentru beneficiul organizației.
3. Managerul de proiect- individul care răspunde zi de zi de proiect și este responsabil ca proiectul să fie finalizat în termen, să aibă un buget și să fie de calitate.
4. Echipa proiectului- persoanele care se ocupă să îndeplinească toate cerințele planificate din proiect.
5. Resursele manageriale- managerii din departamente, care sunt direct responsabili pentru oamenii pe care îi angajază în echipa proiectului să îndeplinească munca din proiect. Acești membrii pot fi angajați part-time, atunci când ei lucrează și la alte proiecte sau full- time, dar pe o perioada determinată.

Fiecare din indivizii de mai sus, separat sau împreună cu grupul, au motive diferite pentru a participa la realizarea cu succes a proiectului.

---

<sup>38</sup> Ibidem.

<sup>39</sup> Young L. Trevor, *op.cit.*, p. 8.

### 1.3. TIPOLOGIA PROIECTELOR

În literatura de specialitate se face o diferență între munca de rutină și munca de proiect.

„Munca de rutină constă din lucrurile pe care le efectuezi ca parte continuă a muncii tale. Pe de altă parte proiectele nu constituie o rutină. Diferența cea mai mare o constituie faptul ca proiectele, prin definiție, au un punct de început și de sfârșit bine determinate. Există un moment în timp când proiectul nu a existat (înainte de proiect), când există (proiectul), și când nu mai există (după proiect). Aceștia sunt factorii pe baza cărora se determină dacă o muncă este sau nu una de proiect. Există o foarte mare varietate de proiecte. Orice încercare de epuizare a subiectului va avea întotdeauna dezavantajul limitării.”<sup>40</sup>

Conform Scarlat&Galoiu, proiectele se clasifică în funcție de domeniul de activitate, amploarea și mărimea lor:

1. După amploarea lor:

- organizaționale;
- locale (localitate, județ, grup de județe);
- naționale;
- regionale (proiectul este de interes pentru mai multe județe din regiunea geografică respectivă);
- internațional.

2. După domeniul obiectivului și activităților proiectului:

- proiecte industriale;
- proiecte sociale;
- proiecte comerciale;
- proiecte culturale;
- proiecte de protecție a mediului;
- proiecte științifice (de cercetare);

---

<sup>40</sup> M. Florescu, Balogh M., B. Neamtu, N. Balogh, *op.cit.*, p. 18.

- proiecte educaționale;
- proiecte de management.

### 3. După mărimea lor:

- proiecte mici: acest tip de proiecte au termene de maxim un an, au valori reduse, permit angajările part-time, au cerințe tehnologice modeste și permit o urmărire directă zilnică;

- proiecte medii: au termene cuprinse între doi și trei ani, cu valori medii, în care sunt permise atât angajările part-time, cât și full-time, au cerințe tehnologice medii, iar urmărirea lor se realizează prin raportări periodice;

- proiecte mari: au termene lungi, mai mult de trei-cinci ani, au o valoare ridicată și permit numai angajări full-time, au cerințe tehnologice performante, apelează la instrumente și programe specifice, iar urmărirea lor se realizează prin raportări de control.<sup>41</sup>

În opinia lui Wideman, tipologia proiectelor poate fi concepută pornind de la două elemente: tipul de produs (tangibil, entitate fizică, și intangibil, cu valoare abstractă, intelectuală) și tipul de activitate (fizică sau intelectuală). Astfel, dacă se combină cele două criterii se pot obține patru tipuri de proiecte:

1. Produs tangibil și muncă fizică (exemplul: proiectele de construcții). Astfel de proiecte prezintă următoarele caracteristici:

- activitățile presupuse de proiect sunt în mare aceleași, eforturile sunt repetate;
- sursele de variație sunt reduse;
- resursele sunt previzibile;
- costurile implicate sunt relativ mari;

2. Produs intangibil și muncă fizică (exemplu: revizuirea unor politici sau proceduri). Caracteristicile de bază ale acestui tip de proiect sunt:

- se bazează pe un model anterior;
- modelului anterior i se aduc doar modificări, corecții sau îmbunătățiri;

---

<sup>41</sup> C. Scarlat/H. Galoiu, *Manual de instruire avansată în managementul proiectelor (PCM)*, București, 2002, p.6.



- resursele sunt previzibile;
- costurile sunt relativ mici, necesare doar pentru a opera aceste modificări și pentru a multiplica noul produs;

3. Produs tangibil și muncă intelectuală (exemplu: proiecte de dezvoltare a unor noi produse, proiecte de investiții). Ca și caracteristici pot fi menționate:

- nu se bazează pe un model sau pe un lucru deja existent;
- eforturile nu se repetă, abordările sunt multiple;
- resursele nu sunt atât de previzibile, nu pot fi anticipate în mod riguros;
- costurile variază;

4. Produs intangibil și muncă intelectuală (exemplu: proiecte de cercetare și dezvoltare).<sup>42</sup>

## 1.4. ETAPELE UNUI PROIECT

Fiecare proiect se desfășoară în mai multe etape, care trebuie să conțină un set de criterii pentru luarea deciziilor.

Principalele etape în cadrul unui proiect sunt enumerate în cele ce urmează:

### **Etapa 1-Identificare și evaluare inițială**

Faza de început a etapei 1

**Întrebare-cheie:** *"Are propunerea de proiect suficiente merite pentru a intra în faza de evaluare inițială?"*

**Chestiuni luate în discuție:**

- Obiectivele sunt adecvate;
- Aranjamentele instituționale și organizaționale sunt clare, adecvate, executabile și însușite de client;

---

<sup>42</sup> R.M. Wideman, „Fundamental Principles of Project Management”, în Project Management Forum, Digest Volume 4, no. 7, 1999, FP.

- Riscurile principale au fost identificate și pot fi controlate managerial;
- Proiectul se bucură de sprijin din partea factorilor superiori de decizie la nivelul clientului;
- În urma unei prime estimări realiste de ansamblu, există șanse semnificative ca proiectul să-și atingă obiectivele;
- Contextul economic și social-politic este favorabil proiectului.

Faza finală a etapei 1

**Întrebare-cheie:** *"Propunerea de proiect poate intra în faza de pregătire preliminară?"*

**Chestiuni luate în discuție:**

- Obiectivele sunt consistente cu cerințele sponsorului;
- Chestiunile luate în discuție în faza inițială a etapei 1 au primit răspunsuri favorabile;
- S-a elaborat un plan adecvat de pregătire a proiectului.

## **Etapă a 2-a – Pregătirea proiectului**

**Întrebare-cheie:** *"Trebuie să se treacă la faza pregătirii de detaliu?"*

**Chestiuni luate în discuție:**

- Obiectivele sunt adecvate;
- Procesele de pregătire preliminară îndeplinesc standardele de calitate;
- Schița preliminară a proiectului satisface standardele de calitate;
- Programul activităților de pregătire este întocmit și respectat;
- Factorii superiori de decizie sunt familiarizați cu proiectul și aprobă rezultatele fazei de pregătire preliminară;
- Bugetul total al proiectului este realist.

## **Etapă a 3-a – Evaluarea/Aprecierea proiectului**

**Întrebare-cheie:** *"Se poate trece la faza de implementare?"*

**Chestiuni luate în discuție:**

- Obiectivele sunt adecvate;
- Planul de bază este întocmit și corespunde standardelor de calitate și cerințelor clientului (inclusiv în ceea ce privește bugetul și termenele de începere și finalizare estimate);
- Planul proiectului este suficient de flexibil pentru a permite eventuale reajustări; Factorii superiori de decizie și clientul sunt de acord cu planul de bază.

**Etapă a 4-a – Mobilizarea resurselor, implementare și monitorizare**

**Întrebare-cheie:** *"Ce acțiuni corective trebuie întreprinse?"*

**Chestiuni luate în discuție:**

- Proiectul se desfășoară conform planificării;
- Instrumentele de monitorizare și control sunt folosite în mod eficace;
- Proiectul se bucură de sprijinul factorilor superiori de decizie care reprezintă interesele clientului;
- Intrările se mențin la nivelurile stabilite de comun acord cu clientul și cu furnizorii;
- Datele de monitorizare și control indică un trend pozitiv.

**Etapă a 5-a – Finalizare și evaluare finală**

**Întrebare-cheie:** *"Au fost atinse obiectivele proiectului?"*

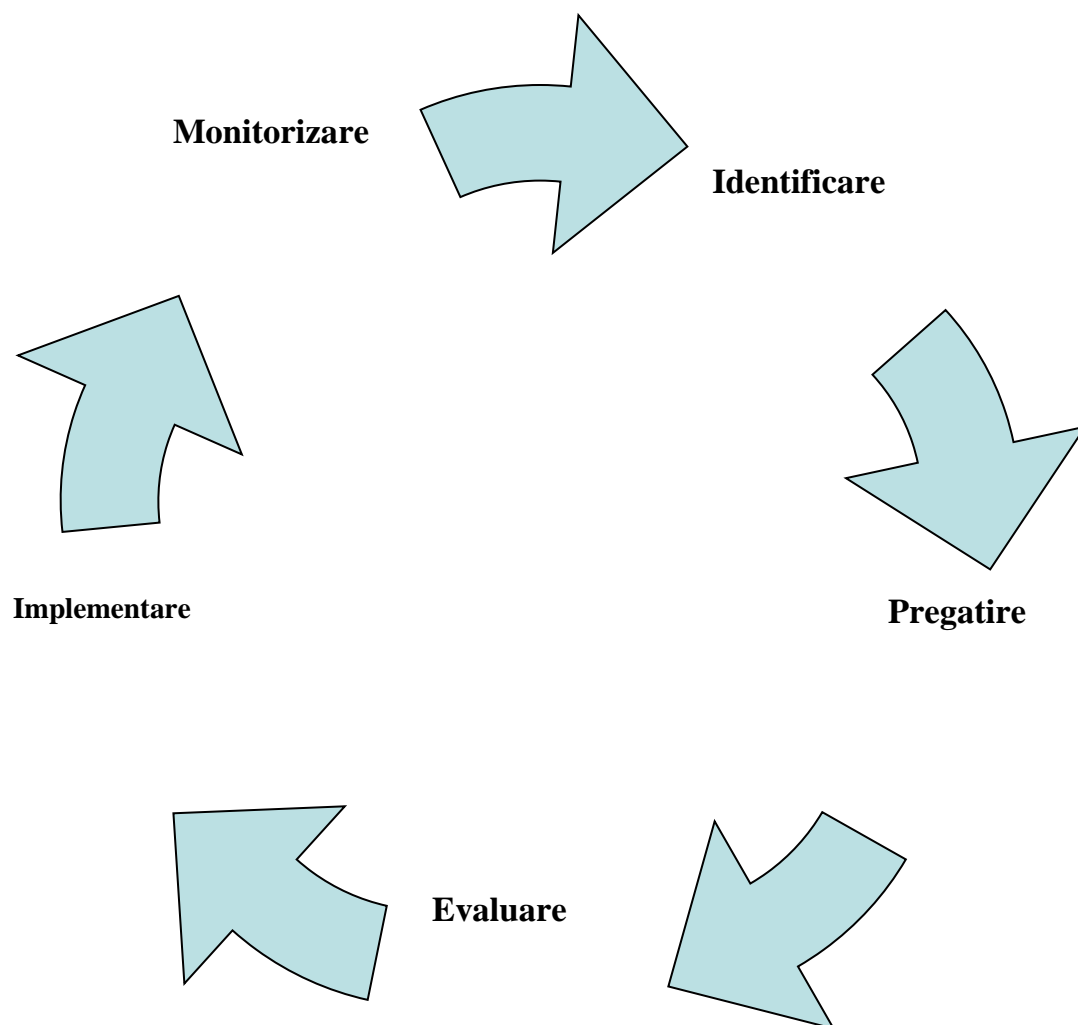
**Chestiuni luate în discuție:**

- Obiectivele au fost atinse în limita bugetului de timp și de resurse alocat;
- Documentația de încheiere a proiectului a fost corect și complet întocmită;
- Clientul este satisfăcut de rezultatele proiectului;
- Rezultatele proiectului sunt sustenabile;
- S-au tras învățămintele necesare din analiza finală a desfășurării activităților.<sup>43</sup>

---

<sup>43</sup> Ibidem

Figura 1.2.: Etapele unui proiect



*Sursa: M. Winter si T. Szczepanek, Images of projects, Ed. Gower, 2009, p. 95*

Conform Winter M. și T. Szczepanek<sup>44</sup> un proiect parcurge cinci etape:

1. Situația inițială a proiectului: este percepută ca o situație reală a societății, în care se dezbate opiniile legate de problemele, care vor apărea pe parcursul derulării proiectului, și păreri diferențiate ale persoanelor implicate în implementarea proiectului.
2. Tipul de intervenție: intervențiile diferă în funcție de complexitatea și scopul lor. De exemplu, există intervenții pentru a revizui proiectul ca urmare a unor propuneri sau recomandări și intervenții finale care schimbă situația inițială a proiectului.
3. Faza de revizuire face referire la o intervenție, care are loc de la început până la sfârșit asupra activităților proiectului. De exemplu, analiza, structurarea, obiective care revizuite vor forma un ghid pentru continuarea proiectului.
4. Faza de implementare este cea mai importantă fază a activității și depinde de importanța intervenției. Exemplu de astfel de activități sunt servicii de dezvoltare, procesul de îmbunătățire, dezvoltarea organizațională și profesională.
5. Faza de evaluare reprezintă evaluarea efectelor unei intervenții. De exemplu, ce efect a avut proiectul sau programul raportat la obiectivele inițiale? Situația inițială a fost implementată?

### **1.5. MANAGEMENTUL PROIECTELOR- CONCEPT**

Domeniul managementul proiectului e un domeniu nou apărut în cadrul managementului, având o importanță crescută în prezent, având în vedere că tot mai multe acțiuni au la bază proiecte, iar resursele, în special cele financiare, sunt în continuă creștere.

Managementul de proiect este disciplina care se ocupa cu planificarea, organizarea și administrarea resurselor, pentru a realiza un proiect de succes.<sup>45</sup>

---

<sup>44</sup> Mark Winter/Tony Szczepanek, *Images of projects*, England, Ed. Gower, 2009, p. 95.

<sup>45</sup> Marc Ducros and Gabriel Fernet, *Project Management Guide*, Ed. Technip, 2010, p. 5.

Noțiunea de management are ca înțeles: știință, disciplină de studiu și domeniu de cercetare, set de proceduri de administrare a unei organizații, proces, categorie de profesioniști.<sup>46</sup>

Conform F.Harrison și D. Lock<sup>47</sup>, managementul de proiect este probabil profesia care se dezvoltă cel mai rapid în zilele de astăzi. Acest fapt este evident în cel puțin două moduri:

1. Considerație, managementul de proiect poate fi accesat într-o gamă largă de ramuri ale afacerilor și să schimbe eforturile depuse în domeniile comerciale și industriale pentru a accesa un proiect. Astfel de proiecte pot include, de exemplu, un management intern al proiectelor, care sunt create pentru a schimba o organizație, să dobândească și să instaleze noi bunuri de capital sau să conducă la o restructurare a organizației.
2. Creștere rapidă și continuă a calității individuale de membru dintr-o societate profesională.

F.Harrison și D. Lock definesc managementul de proiect ca realizarea obiectivelor unor proiecte prin oameni, dar trebuie implicată și societatea, întrucât acesteia i se atribuie resurse umane și financiare prin aceste proiecte. Managementul de proiect tinde să devină management general, orientat spre activități integrate, care acționează în domenii de management de top. Managementul de proiect se confruntă efectiv cu diferite tipuri de oameni și grupuri într-o organizație. Acesta dezvoltă munca în echipă și angajamentul față de obiectivele proiectului.<sup>48</sup>

Trevor L. Young definește managementul de proiect ca fiind un proces dinamic, care utilizează cele mai potrivite resurse ale organizației, într-un mod controlat și structurat pentru a atinge obiective clare și definite recunoscute ca nevoi strategice.<sup>49</sup>

F. Taylor, părintele managementului de proiect, definește domeniul de cercetare ca și: ”Arta de a ști precis ce trebuie să faci cât mai bine și cât mai ieftin”.

---

<sup>46</sup> Ibidem.

<sup>47</sup> Frederick Harrison and Dennis Lock, *op.cit*, p. 3.

<sup>48</sup> Ibidem, p. 6.

<sup>49</sup> Trevor L.Young, *op.cit*, p. 13.

Adrian Curaj, în publicațiile sale, susține că „Blake și Mouton au dezvoltat un model al stilurilor manageriale pe două dimensiuni: preocuparea managerului pentru proces și preocuparea managerului pentru personal.”<sup>50</sup>

Managementul proiectelor dezvoltă cinci tipuri manageriale:

- Stilul nonmanagerial ”laissez-faire”
- Stilul permisiv ”Country Club”
- Stilul consultativ
- Stilul autoritar
- Stilul participativ.

Indiferent de stilul managerial trebuie să existe un echilibru între competență, autoritate și responsabilitate. De cele mai multe ori apar confuzii și conflicte manageriale, mai ales în cazurile proiectelor organizaționale. Situațiile conflictuale cele mai des întâlnite sunt: conflictul de subordonare (o persoană poate avea simultan doi șefi direcți-din ierarhia organizațională și din ierarhia proiectului); conflictul de interese (un salariat al organizației este plătit, pentru aceeași activitate, și din bugetul proiectului); conflictul de resurse (resursele organizației sunt folosite pentru proiect-sau invers); deturnarea de fonduri (bugetul organizației este folosit pentru activități din cadrul proiectului și vice-versa); munca neplătită (abuzul unui salariat, plătit din bugetul organizației, căruia i se cere să facă pe lângă activitățile descrise de fișa postului, și activități ale proiectului pentru care nu mai este plătit).<sup>51</sup>

Pentru a putea realiza cu succes un proiect trebuie să se aibă în vedere și o cunoștință minimală în domeniul managementului proiectelor respectiv o cultură managerială. Lipsa de cultură managerială are efecte diverse în managementul proiectelor:

- *Dificultăți de comunicare* – în cazul confuziilor unor noțiuni (program/proiect);
- *Dificultăți de management* al proiectului/organizației – în cazul necunoașterii unor noțiuni de bază ale managementului de proiect;

---

<sup>50</sup> A. Curaj, *op.cit.*, p.17.

<sup>51</sup> Ibidem.

- *Conflicte manageriale* (de subordonare, de interese, de buget, de resurse) sau chiar *ilegalități majore* – în cazul nerespectării principiilor de management într-o organizație unde se desfășoară și proiecte;
- *Decizii eronate*, cu consecințe grave în planul material al resurselor și bugetelor – în cazul calculelor indicatorilor de eficiență a proiectelor.<sup>52</sup>

Conform Radu V. Pascu, „organizațiile din ziua de astăzi recunosc faptul că, pentru a avea cât mai multe avantaje competitive și pentru a genera răspunsurile competitive corespunzătoare, trebuie să cunoască și să folosească tehnicile moderne ale managementului de proiect. Câteva din avantajele utilizării unui management al proiectelor performant sunt:

- un control mai eficient asupra resurselor (materiale, financiare, umane și informaționale);
- îmbunătățirea relațiilor cu clienții;
- micșorarea duratei etapelor de dezvoltare;
- reducerea costurilor de cercetare-dezvoltare;
- creșterea calității produselor / serviciilor oferite;
- creșterea profitului;
- îmbunătățirea productivității;
- coordonarea mai bună a activităților;
- creșterea gradului de satisfacție și motivare a salariaților;
- creșterea capacității de implementare a schimbării din interiorul organizațiilor;
- creșterea promptitudinii în execuție, livrare, etc.”<sup>53</sup>

## 1.6. MANAGEMENTUL PROIECTELOR- ABORDĂRI

În domeniul managementului proiectelor se identifică două abordări ale acestui domeniu, respectiv abordarea tradițională și abordarea sistematică.

---

<sup>52</sup> Ibidem.

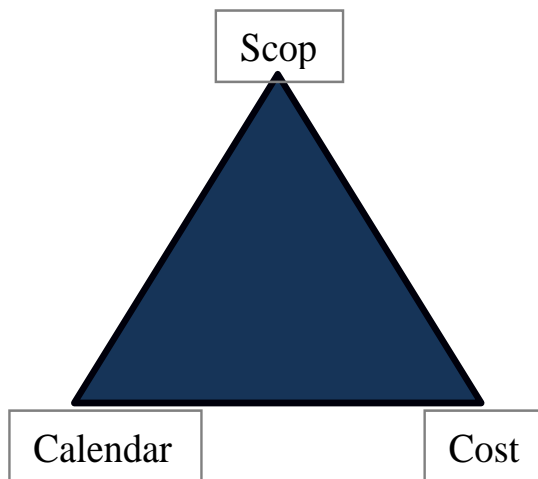
<sup>53</sup> Radu V. Pascu, *op.cit.*, p. 1



Din punct de vedere al abordării tradiționale managementul proiectelor constă în „planificarea, organizarea și gestionarea (controlul) sarcinilor și resurselor, ce urmărește atingerea unui anumit obiectiv, în condițiile existenței unor constrângeri, referitoare la timp, resurse și costuri”<sup>54</sup>.

Abordarea tradițională a managementului proiectelor accentuează aplicarea metodelor de planificare și control a proiectelor. În această abordare, succesul proiectelor este obținut printr-o aplicare corectă a metodelor specifice<sup>55</sup>.

Figura 1.3.: Relația calendar-cost-scop



(Sursa: după Gareis, op.cit., p. 57)

Această abordare tradițională a managementului proiectelor o întâlnim la proiectele independente, de scurtă durată și care au un singur beneficiar.

---

<sup>54</sup> Guvernul României, Departamentul de Integrare Europeană (1998), Manual de managementul proiectelor

<sup>55</sup> D. Cleland/R. Gareis, *op.cit.*, p.57

În al doilea rând în literatura de specialitate se vorbește despre *abordare sistematică* a managementului proiectelor, care vine să completeze abordarea tradițională, întrucât pune accentul pe proiect ca organizație, cultura specifică proiectului și contextul în care se implementează proiectul<sup>56</sup>, ca elemente principale în managementul proiectelor, alături de calendar, cost și scop. Astfel se poate afirma că fiecare proiect poate să aplice oricare dintre cele două abordări sau chiar să le folosească împreună.

**Influența teoriei organizaționale:** proiectele pot fi percepute ca și organizații temporare pentru performanța afacerilor, care sunt limitate în timp. În relația cu alte organizații, un proiect are o identitate specifică care se caracterizează prin obiective diferite, organizarea proiectului, valorile proiectului și relațiile proiectului cu mediul înconjurător.<sup>57</sup>

Abordarea managementului proiectelor ca organizație temporară promovează dezvoltarea unei culturi organizaționale adaptată proiectelor, care poate contribui la succesul proiectelor prin alegerea numelui proiectului, formularea misiunii sau prin diferite sloganuri specifice proiectelor.<sup>58</sup>

**Influența teoriilor sistemelor sociale:** abordarea managementului proiectelor ca sistem social permite utilizarea metodelor și modelelor specifice teoriei sistemelor sociale în managementul proiectelor. Un management al proiectelor “systematic”, care nu este abordat din punct de vedere tradițional, interpretează și promovează dezvoltarea noilor metode ale managementului de proiect. Pentru a gestiona limitele și contextul, precum și complexitatea și dinamica proiectelor, noi potențiale căi și schimbări apar în domeniul managementului proiectelor. În locul planificării, controlului și organizării proiectelor apar noi cerințe ale proiectelor, care construiesc și reduc complexitatea acestora, astfel gestionarea unui proiect dinamic devenind tot mai relevant.<sup>59</sup>

---

<sup>56</sup> Ibidem, p.59.

<sup>57</sup> Ibidem, p. 22.

<sup>58</sup> Ibidem, p. 26.

<sup>59</sup> Ibidem.

Necesitatea de a stabili limitele proiectelor, de a gestiona eficient complexitatea și dinamica specifică proiectelor, este o provocare pentru managementul proiectelor<sup>60</sup> și se poate realiza prin:

- Stabilirea limitelor proiectului și a contextului – va asigura o vedere de ansamblu asupra proiectului prin planificarea obiectivelor, a calendarului, a resurselor folosite, a costurilor și încasărilor, organizarea proiectului etc. ;
- Gestionarea complexității – un anumit nivel de complexitate este necesară pentru a putea relaționa cu mediul extern. O comunicare adecvată atât între membrii echipei de management de proiect cât și cu mediul extern, definirea rolurilor în cadrul proiectelor, stabilirea relațiilor între roluri, pot contribui la gestionarea eficientă a complexității specifice proiectelor. Acceptarea obiectivelor proiectului de către membrii echipei de proiect, utilizarea standardelor, a diferitelor norme și reguli, planificarea proiectului și întâlnirile periodice ale membrilor echipei de proiect contribuie la reducerea complexității proiectului<sup>61</sup>;
- Gestionarea eficientă a dinamicii proiectelor – se realizează prin adaptarea continuă la schimbările care pot să intervină în implementarea proiectului.

Pornind de la abordarea sistemică a managementului proiectelor și de la definirea proceselor ca fiind „o succesiune de activități, care necesită cooperare între diferite roluri dintr-o organizație sau din mai multe organizații”<sup>62</sup>, Roland Gareis definește managementul proiectelor ca fiind *”un proces realizat de o organizație profilată pe proiecte, care conține sub-procese: începutul proiectului, coordonarea continuă a proiectului, controlul și finalizarea proiectului”*<sup>63</sup>.

### 1.7. PROIECT VS. PROGRAM

Termenele management de proiect și management de program se deosebesc, deși de multe ori se confunda, fiind utilizate în domeniul de specialitate cu același înțeles.

---

<sup>60</sup> Ibidem, p. 55.

<sup>61</sup> Ibidem, p.56.

<sup>62</sup> Roland Gareis/Michael Stummer, *Processes & Projects: Competitive Advantages by Process Management*, Ed. Manz, 2008, p.51.

<sup>63</sup> D.Cleland/R.Gareis, *op.cit.*, p. 57.

Managementul de proiect și cel de program se diferențiază în ceea ce privește beneficiul, durata, motivul; proiectele au în cele mai multe cazuri un început și un sfârșit, pe când programele, deși au un început, e posibil să nu aibă și un sfârșit.

Project Management Institute (PMI) a recunoscut la rândul său valoarea managementului de program și a introdus certificarea Program Management Professional (PgMP). Potrivit PMI, “un program reprezintă un grup de proiecte asociate, gestionate într-o manieră coordonată pentru a obține mai multe beneficii și a crește nivelul de control. Cu alte cuvinte, coordonarea proiectelor inter-relaționate este mult mai eficientă decât gestionarea individuală a acestora. Programele pot însă include și activități comune care depășesc domeniul de aplicabilitate al proiectelor din care sunt alcătuite. Mai mult decât atât, se întâmplă ca un proiect din cadrul programului să aducă beneficii incrementale organizației înainte ca programul în sine să se finalizeze. De regulă, programele reflectă strategia unei organizații, reprezentând mai mult decât managementul proiectelor: accentul cade pe selectarea celor mai bune grupuri de proiecte, fixarea obiectivelor acestora și crearea unui mediu care să favorizeze executarea cu succes a proiectelor”.<sup>64</sup>

În domeniul managementului proiectelor un program include mai multe proiecte, iar un proiect se poate împărți în mai multe subproiecte, grupuri de activități și activități, astfel putând fi gestionate mai eficient.

Asemănările dintre proiect și program constă în faptul că fiecare dintre ele au o conducere clar definită, și anume fiecare are un manager de proiect/manager de program, care coordonează o echipă.

Există însă și multe diferențe între program și proiect, unele dintre ele sunt prezentate în tabelul de mai jos<sup>65</sup>:

---

<sup>64</sup> Revista Project Management, Octombrie – Noiembrie 2011, Nr. 139.

<sup>65</sup> Scarlat/Galoiu, *op.cit.*

Tabel 1.1.: Caracteristicile Programului vs. Proiect

Caracteristici	Program	Proiect
Anvergura	Componenete de politica nationala sau regional	Initiative locale
Durata	Durata nedefinita sau de ordinal anilor	Luni (cel mai adesea) sau ani
Bugetul	Buget alocat global sau modificabil	Buget fix, alocat cu destinatie precisa
Rolul Echipei	Management (planificare, coordonare, control)	Implementare
Orientarea evaluarii	Aupra impactului si performantei	Asupra performantei

*Sursa: prelucrare de autor*

În opinia lui Stanley E. Portny programul “reprezinta un efort de atingere a unui obiectiv strategic de anvergură, cu rază lungă de acțiune”<sup>66</sup>.

Așa cum rezultă și din definiția lui Portny, un program nu își atinge în întregime obiectivele, iar pentru atingerea țelurilor este necesară derularea mai multor proiecte.

---

<sup>66</sup> Stanley E. Portny, *Project Management for Dummies*, Indiana, Ed. Wiley, 2011, p. 9.

## CAP. II DEFINIȚIA FONDURILOR STRUCTURALE

### 2.1. FONDURI PREADERARE

În anul 1957, după înființarea CECA, se semnează Tratatul de la Roma prin care se înființează Comunitatea Economică Europeană (CEE)<sup>67</sup> și Comunitatea Europeană a Energiei Atomice (CEEa)<sup>68</sup>, astfel a început dezvoltarea UE, care în anul 2015 avea 28 state membre<sup>69</sup>.

După revoluțiile din 1989, fiecare stat est-european și-a declarat dorința de a se integra în marea structură europeană caracterizată de democrație, fapt ce coincidea cu obiectivul PHARE (Poland Hungary- Aid for Reconstruction of the Economy) în Europa de Est. Sprijinul „va ajuta să stabilească societăți democratice, bazate pe drepturi individuale”<sup>70</sup>. Dacă inițial PHARE era organizat pe o bază sectorială, ulterior anului 1995 structura acestuia a fost reorganizată pe bază de țări separate, astfel încât ajutorul dat să fie mai bine focalizat, în perspectiva unui program de pre-aderare al fiecărei țări.

Acordarea sprijinului PHARE a fost condiționată de cerere (demand-driven<sup>71</sup>), iar unele state, pretinzând confuzia guvernamentală și conflictele interne în relație cu reformele care se implementau pe parcursul tranziției au lăsat neutilizate ajutoare PHARE (cazul României, unde un program implicând Ministerul Sănătății a fost oprit datorită nefuncționării).

În anul 1993 intră în vigoare Tratatul de la Maastricht privind Uniunea Europeană, în care obiectivul principal al Uniunii Europene este, pe lângă înființarea pieței interne și a Uniunii Economice și Monetare și consolidarea coeziunii economice și sociale.<sup>72</sup>

---

<sup>67</sup> Devenita Comunitatea Economică (CEE) în anul 1992, odata cu semnarea TUE. După intrarea în vigoare a Tratatului de la Lisabona, CE a fuzionat cu UE.

<sup>68</sup> Sau EUROATOM, care își continua activitatea și după intrarea în vigoare a Tratatului de la Lisabona alături de UE.

<sup>69</sup> Gh. I. Bărbulescu, *Uniunea Europeană. Politicile Extinderii*, Ed. Tritocnic, 2006, p. 62.

<sup>70</sup> European Commission, PHARE: A Performance Review 1990-1993 [PHARE- o trecere în revistă a performanțelor, 1990-1993], April 1994, p. 1.

<sup>71</sup> Statele care primesc ajutor creează un acord cu Comisia asupra unor programe indicative anuale care să reflecte creșterea, identifică proiecte specifice în ariile indicate, iar acestea sunt finanțate de PHARE, ulterior fiind angajați consultanți pentru a finaliza fiecare proiect.

<sup>72</sup> <http://www.fonduricomunitare.ro/TRAINING/suport%20curs%20fonduri%20structurale.pdf>, accesat 10.06.2016.

Jean Monnet și Robert Schumann sunt cei care pun bazele primei organizații sectoriale economice care stă la baza actualei Uniuni Europene, înființând Comunitatea Europeană a Cărbunelui și Oțelului (CECA)<sup>73</sup>, care astăzi este denumită Uniunea Europeană.

Jean Monnet spunea despre CECA că aceasta constituie „prima etapă în realizarea unei structuri federale mai ample”<sup>74</sup>, iar Robert Schumann adaugă că: „(...) realizarea CECA este un prim pas spre o federație europeană indispensabilă pentru prezervarea păcii”<sup>75</sup>.

Deși în Europa au avut loc multe războaie și Europa a fost divizată, mulți autori au susținut unificarea și unitatea politică și economică a statelor europene. Astfel Truyl y Serra susținea că: “(...) eforturile de a organiza Europa ca unitate politică și economică coerentă nu exclud în nici un fel, ci, dimpotrivă, consideră necesară organizarea sa într-un plan mult mai extins”<sup>76</sup>.

Un alt pas în ajutorarea statelor est-europene a fost reprezentat de extinderea împrumuturilor Uniunii, progresiv, pe măsură ce statele au implementat reforme democratice și au continuat munca la construirea unui stat cu o piață liberă, în domeniul infrastructurii, dezvoltarea proiectelor de energie, telecomunicații și protecția mediului și sprijin pentru întreprinderile mici și mijlocii.

Ultimul pas pentru ajutorarea statelor est-europene s-a constituit prin formarea Băncii Europene pentru Reconstrucție și Dezvoltare, aceasta fiind considerată „principala inițiativă multilaterală a comunității, pentru Europa Centrală și de Est”<sup>77</sup>. Însă BERD este obligată să lege împrumuturile de condiționalitatea politică, doar statele dedicate creării unui sistem democratic, capitalismului și economiei de piață liberă fiind eligibile să primească împrumuturi. În fapt, prin aplicarea principiului condiționalității la activitatea BERD, UE s-a asigurat că statele fost-comuniste nu vor avea o altă alternativă decât aceea a urmăririi căii spre uniformizarea d.p.d.v. politic cu Vestul Europei.

---

<sup>73</sup> Gh. I. Bărbulescu, *Noua Europa Vol. 1: Identitate si model European*, Ed. Polirom, 2015, FP.

<sup>74</sup> J. Monnet, *Les Etats Unis d'Europe ont commence*, Paris, Ed. Robert Laffont, 1955, FP.

<sup>75</sup> R. Schumann, *Pour l'Europe*, Paris, Ed. Nagel, 1963, FP.

<sup>76</sup> A. Truyl y Serra, *La integracion europea. Idea y realidad*, Madrid, Ed. Tecnos, 1972, FP.

<sup>77</sup> Comisia Comunităților Europene, *The European Community and its Eastern Neighbours [Comunitatea europeană și vecinii ei din Răsărit]*, Louxembourg: OOPEC, 1990, p. 18.

În vederea realizării procesului de unificare europeană prin extinderea UE, Uniunea Europeană a luat decizia de a mobiliza resurse comunitare disponibile, care să asigure o cât mai bună pregătire a statelor membre pentru aderare. Acestea sunt cunoscute sub denumirea de fonduri preaderare și au fost aprobate la Consiliul European de la Berlin în anul 1999, astfel<sup>78</sup>:

- 10.920 miliarde euro în total pentru finanțare PHARE<sup>79</sup>, din care 30% reprezenta sprijin comunitar pentru construcție instituțională și 70% pentru infrastructură; acest program are scopul de a întări administrația publică, aplicarea legislației comunitare și instituțiile democratice;
- 7.280 miliarde euro în total pentru finanțarea acțiunilor structurale (ISPA<sup>80</sup>) pentru investiții în infrastructură, respectiv în transporturi și mediu; acest program oferă sprijin țărilor candidate la Uniunea Europeană;
- 3.640 miliarde euro în total pentru sprijin structural de preaderare (SAPARD<sup>81</sup>) în domeniul agricol, rețelei de canalizare ale satelor și controlul calității produselor alimentare.

Programul PHARE a finanțat proiecte pe domeniu mediu și infrastructură, beneficiarii acestui program fiind autoritățile locale și centrale, regiile autonome și companiile naționale.

Programul ISPA a finanțat proiecte pentru reabilitarea rețelei de apă și canalizare, proiecte pentru investiții în sectorul transport și mediu, beneficiarii acestui program fiind companii naționale, Primării și Consilii Locale.

Programul SAPARD a finanțat proiecte din domeniul privat, care sunt generatoare de venituri, cum sunt cele aferente unor investiții în domeniul agricol și proiecte din domeniul public, care nu sunt generatoare de venituri, cum sunt cele aferente dezvoltării și îmbunătățirii infrastructurii rurale. Beneficiarii SAPARD sunt, după cum s-a anticipat:

---

<sup>78</sup> Gh. I. Barbulescu, *op. cit.*

<sup>79</sup> PHARE a fost creat în anul 1989 pentru Polonia și Ungaria în vederea sprijinirii acestora de a trece de la comunism la democrație, iar apoi a susținut procesul de aderare a încă 10 țări din Europa Centrală și de Est.

<sup>80</sup> Instrument for Structural Policies for Pre-Accession- Instrument pentru Politici Structurale de Pre-Aderare.

<sup>81</sup> Special Pre-Accession Programm for Agriculture and Rural Development- Programul Special de Pre-Aderare pentru Agricultură și Dezvoltare Rurală.



- din domeniul privat, respectiv societăți comerciale, cooperative de consum, producători agricoli individuali, asociații agricole familiale, societăți agricole private/asociații agricole cu personalitate juridică, societăți comerciale agricole cu capital integral privat, asociații non-profit;
- din domeniul public, respectiv Consilii locale ale comunelor, Asociații, cu statut juridic, între Consilii Locale de comune, Ministerul Agriculturii, Pădurilor și Dezvoltării Rurale și Ministerul Integrării Europene<sup>82</sup>.

Aceste fonduri de pre-aderare erau destinate pentru țările Central și Est Europene, în vederea recuperării decalajului economic și social al acestora până la aderarea din 2004, respectiv 2007.

Pentru România a fost alocată suma de 5.679.000.000 euro din fondurile de pre-aderare pentru perioada 2000- 2007 și au fost contractate proiecte în valoare totală de 5.110.000.000 euro, ceea ce reprezintă un procent de 70% din suma alocată. La sfârșitul anului 2009 au fost efectuate plăți în valoare totală de 3.469.000.000 euro pentru proiectele contractate prin fonduri de pre-aderare.

Analizând domeniul de aplicare și beneficiarii acestor trei fonduri de preaderare, se poate concluziona că fondurile de preaderare au fost alocate pentru aceleași domenii, obiectivul lor principal fiind îmbunătățirea infrastructurii și a mediului; diferența dintre aceste programe a fost că doar programul PHARE a fost implementat și de către persoane private.

Putem concluziona, prin faptul că fondurile pre-aderare au fost benefice pentru România, deoarece au ajutat la creșterea nivelului de trai al populației, la dezvoltarea rurală și la crearea de locuri de muncă și mai mult România a fost beneficiarul din afara Uniunii Europene, care a primit cea mai mare valoare din fondurile pre-aderare.

---

<sup>82</sup> <http://www.madr.ro/sapard.html>, accesat 15.06.2016.

## 2.2. Fondurile structurale – definiție generală

Țările membre ale Uniunii Europene necesită asistență financiară pentru a putea depăși deficiențele structurale cu care se confruntă, pentru a-și dezvolta competitivitatea și pentru a putea concura cu succes atât pe piața internă, cât și pe cea externă. Acest tip de asistență oferită de Uniunea Europeană este foarte importantă mai ales datorită creșterii decalajelor între regiuni și țări.

Politica actuală de dezvoltare economică și socială a Uniunii se realizează prin intermediul Fondurilor Structurale și a Fondului de Coeziune. Principiul care stă la baza unei implementări cu succes a acestei politici este parteneriatul și cooperarea dintre toți actorii implicați: administrațiile naționale, regionale și locale, societatea civilă, mediul de afaceri, unitățile de cercetare și dezvoltare.

Tabel 2.2.: Fonduri pre-aderare- fonduri post-aderare

<b>Instrument Pre-aderare</b>	<b>Fonduri Post- Aderare</b>
Phare Coeziune Economica si Sociala (CES)	Fondul European de Dezvoltare Regionala (FEDR) Fondul Social European (FSE)
Phare Cross Border Cooperation (CBC)- Programe de Vecinatate	Obiectivul Cooperare teritoriala Fondul European de Dezvoltare Regionala (FEDR)
ISPA	Fondul de Coeziune (FC)
SAPARD	Fondul European pentru Agricultura si Dezvoltare Rurala (FEADR)

Sursa: <http://fonduricomunitare.ro/TRAINING/suport%20curs%20fonduri%20structurale.pdf>, accesat 14.07.2016

Diferențele dintre fondurile pre-aderare și post- aderare constă în aceea că fondurile pos-aderare au scopuri diferite, au o suma alocată semnificativ crescută, au baze legale diferite, au structuri pentru management, implementare și programare și acorduri solide de parteneriat.

**Fondurile europene** sunt instrumente financiare ale politicii structurale comunitare având ca obiectiv reducerea diferențelor dintre regiuni. Ele sunt repartizate de către administrațiile naționale sub formă de subvenții<sup>83</sup>.

**Fondurile europene** sunt sumele provenite din asistența financiară nerambursabilă acordată României din bugetul general al Uniunii Europene și/sau din bugetele administrate de aceasta ori în numele ei<sup>84</sup>.

Instrumentele financiare ale politicii de dezvoltare regională din cadrul Uniunii Europene reprezintă „fondurile constituite și alocate de anumite instituții, care sunt distribuite în baza unor criterii stabilite în strategiile și planurile naționale, pe domenii și sectoare cuprinse în politicile de dezvoltare”.<sup>85</sup>

Conform Jacky Brine, fondurile europene sunt instrumentele flexibile ale politicii și redistribuirii pentru ajutorarea regiunilor sub-dezvoltate și grupurilor sociale dezavantajate.<sup>86</sup>

Instrumentele structurale ale Uniunii Europene au rolul de a stimula creșterea economică a statelor membre ale Uniunii și de a conduce la reducerea disparităților dintre regiuni. Ele nu acționează însă singure, necesitând asigurarea unei contribuții din partea statelor membre implicate. Ele sunt co-finanțate în principal din resursele publice ale statului membru, însă în multe domenii este necesară și contribuția financiară privată.

Ca stat membru România va primi din momentul aderării la Uniunea Europeană asistență financiară în cadrul obiectivelor de Convergență și Cooperare teritorială europeană ale Politicii de Coeziune Economică și Socială a Uniunii și în cadrul Politicii Agricole Comune și a Politicii de Pescuit Comune.

Politicile Uniunii Europene au la bază o serie de fonduri și programe, astfel că Politica de coeziune este pusă în aplicare prin fondurile structurale (Fondul European de Dezvoltare Regională și Fondul Social European) și Fondul de Coeziune, Politica Agricolă Comună este

---

<sup>83</sup> Manualul Transparenței în Administrația Publică, Guvernul României, p. 52- 53.

<sup>84</sup> Art. 2 din OUG 66/2011 privind prevenirea, constatarea și sancționarea neregulilor apărute în obținerea și utilizarea fondurilor europene și/sau a fondurilor publice naționale aferente acestora.

<sup>85</sup> C.Ghiolțan, *Politici Regionale în România*, Cluj- Napoca: Ed. Accent, 2009, p. 8.

<sup>86</sup> Jacky Brine, *European Social Fund and the European Union: Flexibility, Growth, Stability*, London/New York: Ed. Sheffield Academic Press, 2002, p. 9.

finanțată prin Fondul Agricol European pentru Dezvoltare Rurală, iar Politica Comună de Pescuit prin Fondul European pentru Pescuit.

Fondurile Structurale și de Coeziune sunt reglementate prin Regulamentul Uniunii Europene nr. 1303/2013 al Parlamentului European și al Consiliului din 17 decembrie 2013 de stabilire a unor dispoziții comune privind Fondul European de Dezvoltare Regională, Fondul Social European, Fondul de Coeziune, Fondul European Agricol pentru dezvoltare rurală și Fondul European pentru pescuit și afaceri maritime, precum și de stabilire a unor dispoziții generale privind Fondul European de Dezvoltare Regională, Fondul Social European, Fondul de Coeziune și Fondul European pentru pescuit și afaceri maritime și de abrogare a Regulamentului CE nr. 1083/2006 al Consiliului, iar Cadrul Strategic Național de Referință (CSNR) este documentul strategic prin care se stabilesc prioritățile de intervenție ale Instrumentelor Structurale în România. Acest tip de document este elaborat de fiecare stat membru al UE, conform noului acquis comunitar privind Politica de Coeziune. Prin acest document se explică modul în care vor fi implementate Instrumentele Structurale în România în perioada 2014-2020. Scopul principal al CSNR este de a consolida obiectivul strategic al politicilor economice, de coeziune socială și regională ale României, - precum și de a stabili legăturile potrivite și corecte cu politicile Comisiei Europene, mai ales cu Strategia de la Lisabona, care stă la baza elaborării politicilor de dezvoltare economică, de coeziune și de creare a noi locuri de muncă. CSNR a fost elaborat pe baza Planului Național de Dezvoltare (PND) 2007-2013 și se implementează prin Programele Operaționale.

Instrumentele de tip structural sunt o formă de finanțare nerambursabilă, care funcționează pe principiul cofinanțării din fonduri publice ale statului sau din fonduri private<sup>87</sup>.

În funcție de media PIB/ locuitor regiunile se împart în trei categorii de eligibilitate<sup>88</sup>:

- regiunile „mai puțin dezvoltate”, al căror PIB/ locuitor este mai mic de 75 % din media UE. Acestea vor avea în continuare prioritate maximă în cadrul Politicii de coeziune. Rata maximă de finanțare prin fonduri europene este de 75-85 %.
- regiunile „de tranziție”, al căror PIB/ locuitor este cuprins între 75 % și 90 % din media UE. Acestea vor beneficia de o rată de finanțare de 60 %.

---

<sup>87</sup> I. Sorici, A. Dumitrașcu, V. Ciobanu, *Managementul proiectelor și dezvoltarea durabilă*, Editura Universității "Transilvania", Brașov, 2010, p. 19.

<sup>88</sup> Ibidem.

- regiunile „mai dezvoltate”, al căror PIB/ locuitor este mai mare de 90 % din media UE. Rata de finanțare va fi de 50 %.

### 2.2.1. Politica de Coeziune

Politica de coeziune a Uniunii Europene este o politică structurală de solidaritate și de echilibrare a decalajelor dintre regiunile și cetățenii europeni (decalaje nu doar de ordin economic, ci și de natură demografică sau care țin de nivelul dezvoltării sectoriale a unei regiuni, de rata șomajului, de venituri, etc.)<sup>89</sup>, așa cum a afirmat și fostul director pentru politică regională din cadrul Comisiei Europene din perioada 2003 – 2006, Graham Meadows: „Uniunea are trei politici care vizează creșterea. Primele două sunt piața unică și moneda unică [...]. Dar din arsenalul pe care îl folosește Uniunea pentru creștere economică face parte și o a treia politică- Politica de Coeziune-, care ne furnizează un factor de echilibrare. Politica Regională și de Coeziune caută să echilibreze decalajele create în mod constant de creștere și să sprijine regiunile care cresc mai încet pentru a atinge nivelul de creștere al Uniunii în ansamblu [...]. Această politică există pentru a echilibra creșterea.”<sup>90</sup>

Fostul președinte al Comisiei Europene Jaques Delors, în perioada 1985- 1995, vedea această politică ca „o politică regională și de coeziune care a fost gândită drept contraponderea socială a proiectului european de creare a pieței libere”. După cum se poate observa s-a încercat prin politica de coeziune combinarea libertății economice și a competiției cu coeziunea economică, socială și, mai nou, teritorială. „Această politică întruchipează dilemele care au însoțit în permanență procesul de construcție europeană: extindere vs. adâncire, competitivitate vs. convergență, creștere economică vs. redistribuire, nivel supranațional vs. național sau regional, flexibilitate vs. planificare pe termen lung”<sup>91</sup>.

---

<sup>89</sup> J. Bachtler, C. Mendez, F. Wishlade, *EU Cohesion Policy and European Integration*, Ed. Routledge, 2016, Chapter 2, FP.

<sup>90</sup> *Eu Cohesion Policy 1988-2008: Investing in Europe's future*, Info regio Panorama, nr. 26, iunie 2008, p. 30, accesat 14.07.2016.

<sup>91</sup> A. Bârgăoanu, *Fondurile europene. Strategii de promovare si utilizare*, Bucuresti, Ed. Tritonic, 2009, pp. 77-78.

Fondul de Coeziune nu finanțează următoarele cheltuieli, aceste cheltuieli fiind considerate neeligibile pentru o intervenție din cadrul Fondului:

- (a) dobânzile;
- (b) achiziționarea de terenuri la o valoare mai mare cu 10 % din totalul cheltuielilor eligibile;
- (c) locuința;
- (d) dezafectarea centralelor nucleare și
- (e) taxa pe valoarea adăugată recuperabilă<sup>92</sup>.

Politica de Coeziune acționează prin instrumente structurale, precum Fondul Social European (FSE), Fondul European de Dezvoltare Regională (FEDR) și Fondul de Coeziune (FC).

Pentru perioada 2007- 2013 s-a alocat prin politica de coeziune suma totală de 336 mld. Euro, care sprijină eliminarea decalajelor economice și sociale între regiunile Uniunii Europene.

Politica de Coeziune a trecut printr-o reformă, în ceea ce privește perioada 2014- 2020. Reforma politicii de coeziune a constat în „întărirea programării strategice și concentrarea intervențiilor pe prioritățile stabilite în Strategia Europa 2020; orientare spre performanță prin întărirea sistemului de condiționalități și stimulente; îmbunătățirea evaluării performanțelor și rezultatelor; sprijinirea utilizării de noi instrumente financiare; consolidarea guvernantei; întărirea dimensiunii teritoriale a politicii de coeziune; consolidarea parteneriatului; simplificarea sistemului de punere în aplicare; îmbunătățirea managementului financiar; reducerea poverii administrative; asigurarea disciplinei financiare”<sup>93</sup>.

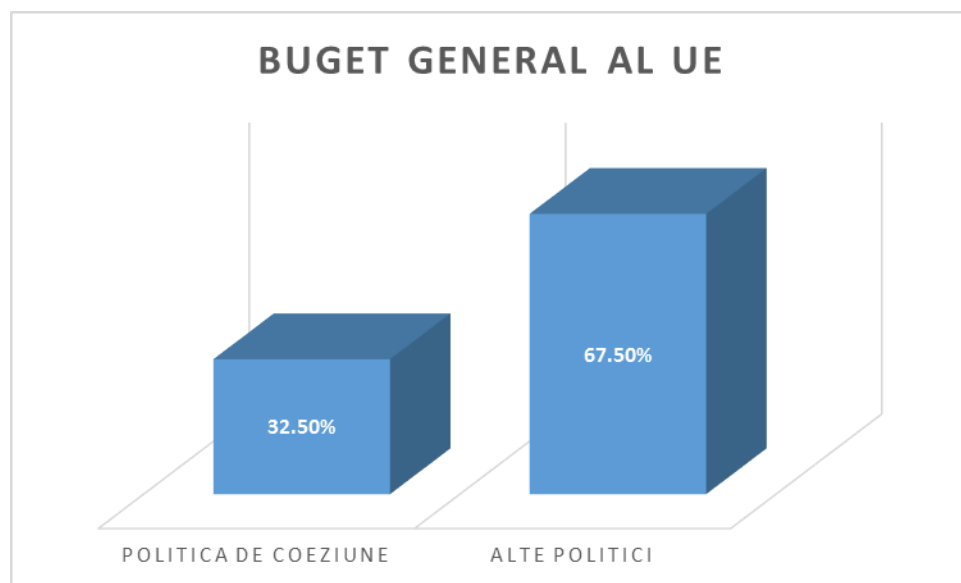
Pentru perioada 2014- 2020 s-a alocat politicii de coeziune suma totală de 351,8 miliarde de euro din bugetul Uniunii Europene.

---

<sup>92</sup> REGULAMENTUL (CE) NR. 1300/2013 al Parlamentului și Consiliului, Jurnalul Oficial al Uniunii Europene, vol. 2, 2013, p. 14.

<sup>93</sup> [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/ro/](http://ec.europa.eu/regional_policy/ro/), accesat 15.07.2016.

Grafic 2.1.: Bugetul General al UE pentru perioada 2014- 2020



Sursa: [http://ec.europa.eu/regional\\_policy](http://ec.europa.eu/regional_policy), accesat 15.07.2016

Astfel se poate observa că pentru perioada 2014- 2020, finanțarea alocată pentru politica de coeziune, este aproximativ de o treime din bugetul general al Uniunii Europene (bugetul anual al Uniunii Europene pentru perioada 2014- 2020 reprezintă 1.082 miliarde euro).

Putem concluziona, că pentru perioada 2014- 2020 finanțarea alocată din bugetul general al UE pentru politica de coeziune este cu 4% mai mare față de suma alocată pentru perioada 2007- 2013.

### 2.2.2. Obiective Prioritare Ale Fondurilor Structurale

Uniunea Europeană este una dintre regiunile cele mai prospere din lume. De la data lărgirii acesteia cu încă 10 noi membri (la 1 mai 2004) și cu încă 2 membri (la 1 ianuarie 2007), are puterea unei piețe interne a 28 de state membre (în anul 2014 statele membre UE sunt: Austria, Belgia, Bulgaria, Cipru, Croația, Danemarca, Estonia, Finlanda, Franța, Germania, Grecia, Irlanda, Italia, Letonia, Lituania, Luxemburg, Malta, Polonia, Portugalia, Regatul Unit, Republica Cehă, România, Slovacia, Slovenia, Spania, Suedia, Țările de Jos, Ungaria), însă nu toți europenii au aceleași avantaje și șanse de succes în termeni socio-economici.

Conform C. Ghiolțan, „se consideră că actuala Uniune Europeană reprezintă modelul economic cel mai important și cu succesul cel mai ridicat, din evoluția mondială”<sup>94</sup>.

Diferența este făcută de zona în care locuiesc – dacă e o regiune prosperă ori săracă, o zonă urbană sau rurală, la periferia Uniunii Europene sau într-unul dintre centrele sale economice. În aceste condiții coeziunea economică și socială este necesară, fiind totodată și unul din principalele obiective ale Uniunii Europene.

Așa cum este definită de articolul 158 al Tratatului Comunităților Europene, coeziunea este necesară pentru promovarea “dezvoltării armonioase generale” a Comunității și cere o reducere a “disparităților între nivelurile de dezvoltare a diferitelor regiuni și a lipsei de progres a regiunilor defavorizate”, inclusiv pentru zonele rurale. Politica de coeziune economică și socială a Uniunii Europene este, înainte de toate, o politică a solidarității<sup>95</sup>.

În contextul unei economii globalizate precum și a caracterului limitat al resurselor disponibile, dezvoltarea regională, întărirea cooperării transfrontaliere, creșterea competitivității economice, îmbunătățirea sistemului educațional, creșterea și îmbunătățirea nivelului de trai sunt esențiale pentru ca Uniunea Europeană să fie un actor cu rol major în scena politico-economică a planetei.

În consecință Uniunea Europeană trebuie să găsească mecanisme și instrumente economico- financiare prin care să ajute statele membre să țină pasul cu tendințele globale. Prin urmare Uniunea Europeană pune la dispoziția statelor membre resurse financiare prin fonduri structurale.

---

<sup>94</sup> C. Ghiolțan, *op.cit.*, p. 22.

<sup>95</sup> Uniunea se întemeiază pe valorile respectării demnității umane, libertății, democrației, egalității, statului de drept, precum și pe respectarea drepturilor omului, inclusiv a drepturilor persoanelor care aparțin minorităților. Aceste valori sunt comune statelor membre într-o societate caracterizată prin pluralism, nediscriminare, toleranță, justiție, solidaritate și egalitate între femei și bărbați. (Tratatul privind Uniunea Europeană, art. 2).



### 2.2.3. TIPURI DE FONDURI STRUCTURALE

Uniunea Europeană dispune de patru tipuri de fonduri, prin care sunt alocate resursele financiare, respectiv:

1. Fondul social european (FSE)
2. Fondul european de orientare și garanție agricolă (FEOGA)
3. Fondul european de dezvoltare regională (FEDR)
4. Instrumentul financiar de orientare în domeniul pescuitului (IFOR).

*1. Fondul social european (FSE)* a fost creat prin Tratatul de la Roma din 1957, iar obiectivul sau este de a crea și promova locuri de munca, mai ales în regiunile sărace, defavorizate sau slab dezvoltate din punct de vedere economic. FSE este folosit, în primul rând, pentru finanțarea formării profesionale, fiind unul din instrumentele planului european pentru locurile de muncă.

Acest fond „este instrumentul principal prin care Uniunea Europeană finanțează obiectivele strategice ale politicii de ocupare. De 50 de ani, Fondul Social European a investit în programe dedicate creșterii gradului de ocupare în statele membre UE”<sup>96</sup>.

Scopul intervențiilor Fondului Social European este de a susține statele membre să anticipeze și să administreze eficient schimbările economice și sociale”<sup>97</sup>, prin intermediul finanțărilor următoarelor priorități: „creșterea adaptabilității lucrătorilor și întreprinderilor, creșterea accesului și a participării pe piața muncii, promovarea incluziunii sociale prin lupta împotriva discriminării și facilitarea accesului pe piața muncii pentru persoanele dezavantajate”<sup>98</sup>.

Acest program se bazează pe principiul parteneriatului, care din această perspectivă implică o colaborare strânsă pe bază de dialog sistematic între toate organismele implicate în administrarea diferitelor fonduri și programe; consultarea și implicarea tuturor partenerilor încă din fazele inițiale de programare, precum și în etapa de implementare. Punerea în practică

---

<sup>96</sup> Fondul Social European în România, <http://www.fseromania.ro/>, accesat 10.06.2016.

<sup>97</sup> Ibidem.

<sup>98</sup> Ibidem.

presupune o dublă abordare: de „sus în jos”, prin luarea în considerare a planurilor și strategiilor sectoriale elaborate la nivel național, cât și de „jos în sus”, prin utilizarea informațiilor transmise prin Planurile de Dezvoltare Regională. Principiul Parteneriatului promovează o strânsă colaborare între Comisia Europeană și autoritățile naționale, regionale și locale, partenerii economici și sociali și alte organisme competente, considerați actori relevanți în gestionarea și absorbția fondurilor structurale”<sup>99</sup>.

În ceea ce privește finanțarea totală alocată acestui program în perioada 2014- 2020, aceasta este de 75 miliarde euro, această sumă putând fi suplimentată prin contribuții proprii ale solicitanților, cât și din surse publice, în contextul obiectivelor specifice ale fiecărui stat membru sau regiune<sup>100</sup>.

Alocarea bugetară pentru Fondul Social European, ca parte a politicii de coeziune, în perioada 2014- 2020 față de perioada 2007-2013 este în creștere cu 3% datorită rezultatelor sale. În plus, acest program se află în deplină conformitate cu Strategia Europa 2020 prin următoarele aspecte: promovarea ocupării forței de muncă și sprijinirea mobilității lucrătorilor, investiții în educație, competențe și învățare pe tot parcursul vieții, promovarea incluziunii sociale și combaterea sărăciei și consolidarea capacității instituționale și o administrație publică eficientă<sup>101</sup>.

**2. Fondul european de orientare și de garanție agricolă (FEOGA)** este principalul instrument financiar care pune în practică politica agricolă comună europeană (PAC), reglementat prin Regulamentul (UE) nr. 1306/2013 și nr. 1311/2013. Din 2007, FEOGA se împarte în două secțiuni autonome, și anume: FEAGA (Fondul european agricol de garanție) și FEADER (Fondul european agricol pentru dezvoltare rurală)<sup>102</sup>.

Istoricul Politicii agricole comune începe în anul 1957, odată cu semnarea Tratatului de la Roma privind crearea CECO, PAC prevedea finanțarea productivității agricole prin promovarea

---

<sup>99</sup> Ibidem.

<sup>100</sup> C.Ghiolțan, *op.cit*, p. 35.

<sup>101</sup> Fondul Social European, *art.cit*.

<sup>102</sup> Regulamentul Consiliului (EC) nr. 1290/2005 din 21 iunie 2005 privind finanțarea politicii agricole comune.

progresului tehnic, prin asigurarea dezvoltării raționale a producției agricole; creșterea veniturilor individuale ale lucrătorilor agricoli pentru a le asigura un nivel de trai echitabil pentru populația agricolă; stabilitatea piețelor; siguranța aprovizionării; prețuri rezonabile pentru consumatori, această finanțare fiind de 66% din bugetul general al Uniunii Europene<sup>103</sup>. Pentru perioada 2014- 2020 finanțarea pentru politica agricolă comună se diminuează la 37,8% din bugetul UE.

În opinia noastră, finanțarea pentru politica agricolă comună pentru perioada 2014- 2020 s-a diminuat, întrucât unele regiuni din Uniunea Europeană au fost abandonate și populația s-a mutat în centre urbane, iar terenurile și-au schimbat utilizarea, respectiv spre drumuri și construcții.

**3. Fondul european de dezvoltare regională (FEDR)** este un fond structural european ce participă la finanțarea investițiilor de producție care permit crearea sau menținerea unor locuri de muncă durabile, a investițiilor de infrastructură (de exemplu, construcția de autostrăzi), dezvoltarea potențialului propriu de dezvoltare locală și locuri de muncă și sectorului întreprinderilor mici și mijlocii. Comisia Europeană are în vedere ca, în perioada 2014-2020 FEDR să își concentreze intervenția pe un număr de priorități tematice legate de finanțări pentru:

- Inovare și cercetare;
- Agenda digitală;
- Măsuri de susținere a dezvoltării regionale și locale, care cuprind asistența și serviciile pentru întreprinderi, în special pentru întreprinderile mici și mijlocii (IMM-uri);
- Economie cu emisii reduse de carbon<sup>104</sup>.

Resursele FEDR alocate acestor priorități depind de categoria regiunii. În regiunile mai dezvoltate, cel puțin 80% din fonduri trebuie să se concentreze pe cel puțin două dintre aceste priorități; în regiunile de tranziție, concentrarea este de 60% din fonduri; concentrarea este de 50% în regiunile mai puțin dezvoltate.

---

<sup>103</sup> C.Folmer, M.A. Keyzer, M.D. Merbis, H.J.J. Stolwijk, P.J.J. Veenendaal, *The Common Agriculture Policy beyond the Mac Sharry Reform*, Amsterdam, Ed. North-Holland, 1995, pp. 15 și următoarele.

<sup>104</sup> <http://fondurile-euro.ro/fedr/fedr.php>, accesat 10.06.2016.

„Obiectivul FEDR este să contribuie la consolidarea coeziunii economice și sociale prin reducerea disparităților regionale. Această contribuție se face prin intermediul unei susțineri pentru dezvoltarea și ajustarea structurală a economiilor regionale, inclusiv prin reconversia regiunilor industriale aflate în declin”<sup>105</sup>.

În ceea ce privește aplicabilitatea acestui fond, finanțarea urmărește realizarea de „investiții care contribuie la crearea de locuri de muncă durabile, investiții în infrastructură, măsuri de susținere a dezvoltării regionale și locale, care cuprind asistența și serviciile pentru întreprinderi, în special pentru întreprinderile mici și mijlocii (IMM-uri) și asistență tehnică”<sup>106</sup>.

FEDR, „cel mai important fond structural în termeni de resurse”, este caracterizat de următoarele principii ale alocării sale: „concentrarea pe obiective și regiuni (pentru maximizarea efectelor), parteneriatul între Comisia Europeană, statele membre UE și autoritățile locale și regionale (pentru planificarea și punerea în practică a intervenției structurale), programarea intervenției și adăugarea contribuției comunitare (care nu trebuie să se substituie celei naționale)”<sup>107</sup>.

Din punct de vedere organizatoric, statele membre au atribuția de a desemna o singură autoritate de management, o autoritate de certificare și o autoritate de audit unic. Condițiile necesare pentru ca un proiect să fie selecționat sunt următoarele: „acesta trebuie să includă beneficiari din cel puțin două state membre care trebuie să acționeze de o manieră comună în cel puțin două din următoarele patru domenii: dezvoltare, punere în aplicare, echipă și finanțare. În cazul cooperării transnaționale, un program poate fi pus în aplicare într-un singur stat membru cu condiția să fi fost prezentat de cel puțin două state membre. În ceea ce privește rețelele de cooperare și de schimb de experiență, acestea trebuie să includă cel puțin trei beneficiari din cel puțin trei regiuni din minim două state membre, care trebuie să acționeze în comun în cele patru domenii menționate anterior”<sup>108</sup>.

---

<sup>105</sup> [http://europa.eu/index\\_en.htm](http://europa.eu/index_en.htm), accesat 10.06.2016.

<sup>106</sup> Ibidem.

<sup>107</sup> Fonduri structurale și de coeziune, <http://www.fonduricomunitare.ro/TRAINING/suport%20curs%20fonduri%20structurale.pdf>, accesat 10.06.2016.

<sup>108</sup> Ibidem.

Alocarea bugetară a programului FEADR pentru perioada 2007-2013 a fost de 206.7 mil. Euro, această sumă fiind suplimentată de cofinanțarea națională a partenerilor și statelor partenere, în valoare de aproximativ 245.1 mil. euro<sup>109</sup>.

Alocarea bugetară a programului FEADR pentru perioada 2014-2020 este de 100 mld. Euro, această sumă fiind suplimentată de cofinanțarea națională a partenerilor și statelor partenere.

Comparând alocarea FEADR pentru cele două perioade, putem observa că pentru perioada 2014- 2020 fondul alocat este cu 800 mil. Euro mai mare față de fondul perioadei precedente, ceea ce demonstrează că Uniunea Europeană și-a îndreptat atenția spre sectorul agricultură.

**4. Instrumentul financiar de orientare în domeniul pescuitului (IFOP)** a fost lansat în 1994. În 2007, a fost înlocuit de Fondul european pentru pescuit (FEP), creat pentru a răspunde mai bine conceptului de durabilitate.

IFOP este destinat promovării sectorului pescuitului, al acvaculturii și al transformării și comercializării produselor piscicole<sup>110</sup>.

Începând cu anul 2014 acesta se numește Fondul european pentru pescuit și afaceri maritime (FEPAM). FEPAM își propune să creeze condițiile necesare redresării economice a UE, generând creșteri și locuri de muncă. Acest fond sprijină operatorii în tranziție către un pescuit durabil, finanțează proiecte care creează noi locuri de muncă și îmbunătățește calitatea vieții în zonele de coastă ale Europei, facilitând accesul la finanțare nerambursabilă<sup>111</sup>.

Pentru perioada 2014- 2020 FEPAM își propune creșterea producției în acvacultură și procesare, creșterea profitabilității operatorilor, conservarea biodiversității și protecția mediului, menținerea și crearea de locuri de muncă, în special în zonele pescărești; măsurile de finanțare prin FEPAM nu vor fi implementate în combinație cu alte fonduri, însă FEPAM se va realiza prin proiecte care se completează reciproc, prin fonduri precum FEDR, FSE, FEADR.<sup>112</sup>

---

<sup>109</sup> Bugetul programului, <http://www.sudestul-europei.ro/articol/94/bugetul-programului-.html>, accesat 10.06.2016.

<sup>110</sup> Fondul European pentru Pescuit. Publicatie de Informare, p.1; [http://ec.europa.eu/fisheries/documentation/publications/fep\\_brochure\\_ro.pdf](http://ec.europa.eu/fisheries/documentation/publications/fep_brochure_ro.pdf), accesat 10.06.2016.

<sup>111</sup> Ibidem.

<sup>112</sup> Ibidem.

Bugetul alocat pentru perioada 2007- 2013 este de 4,3 miliarde euro, acest fond fiind accesibil oricărui stat membru al UE, cu mențiunea că 75% din resurse sunt destinate regiunilor “de convergență”, adică regiunilor al căror Produs Intern Brut pe cap de locuitor este mai mic de 75% din media comunitară<sup>113</sup>.

Bugetul alocat pentru acest fond în perioada 2014- 2020 este 5,70 miliarde euro pentru cofinanțarea proiectelor, iar resursele sunt completate cu sume din bugetul național<sup>114</sup>.

**Fondul de Coeziune** este creat în anul 1993 și ajută statele membre cu un produs național brut (PNB) pe cap de locuitor de mai puțin de 90% din media comunitară, să-și reducă diferențele din nivelurile de dezvoltare economică și socială și să-și stabilizeze economiile. Acesta susține acțiuni în cadrul obiectivului “Convergență” și se află sub incidența aceluiași reguli de programare, de gestionare și de control ca în cazul Fondului Social European și a Fondului European pentru Dezvoltare Regională<sup>115</sup>.

În ceea ce privește finanțarea prin Fondul de Coeziune sunt vizate următoarele domenii: „rețelele transeuropene de transport (în special proiectele prioritare de interes european, definite de Uniunea Europeană) și mediu (în acest context Fondul de Coeziune poate interveni, de asemenea, în proiecte din domeniul energiei sau al transporturilor, atâta vreme cât acestea prezintă avantaje clare pentru mediu: eficacitate energetică, utilizarea de surse de energie regenerabile, dezvoltarea transportului feroviar, sprijinirea intermodalității, consolidarea transporturilor publice etc)”<sup>116</sup>.

Pentru programarea bugetară 2007-2013, Fondului de Coeziune i-au fost alocate 70 miliarde euro<sup>117</sup>, iar pentru perioada 2014- 2020 i-au fost atribuiți 376 miliarde euro<sup>118</sup>.

---

<sup>113</sup> Fondul European Pentru Pescuit. Ghid de utilizare, *art. Cit.* p. 5.

<sup>114</sup> [http://ec.europa.eu/fisheries/cfp/emff/index\\_ro.htm](http://ec.europa.eu/fisheries/cfp/emff/index_ro.htm), accesat 10.06.2016.

<sup>115</sup> Ibidem.

<sup>116</sup> Ibidem.

<sup>117</sup> [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/thefunds/funding/index\\_ro.cfm](http://ec.europa.eu/regional_policy/thefunds/funding/index_ro.cfm), accesat 10.06.2016.

<sup>118</sup> <http://www.fonduri-structurale.ro/detaliu.aspx?eID=10117&t=fs2014-2020>, accesat 10.06.2016.

Sintetizăm în următorul tabel elementele specifice fondurilor europene cu acțiune structurală și principalele lor priorități (Tabel 2.3.):

Tabel 2.3. Instrumente structurale în România

<b>Fond european</b>	<b>Caracteristici</b>	<b>Priorități</b>
FSE	Este instrumentul principal prin care UE finanțează obiectivele strategice ale politicii de ocupare a forței de muncă și dezvoltarea resurselor umane.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creșterea adaptabilității lucrătorilor și întreprinderilor;</li> <li>• Creșterea accesului și a participării pe piața muncii;</li> <li>• Promovarea incluziunii sociale.</li> </ul>
FEDR	Susține programe care vizează dezvoltarea regională, progresul economic, creșterea competitivității și cooperarea teritorială.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cercetarea;</li> <li>• Inovarea;</li> <li>• Protecția mediului și prevenirea riscurilor;</li> <li>• Investițiile în infrastructură.</li> </ul>
FC	Susține măsurile din domeniul protecției mediului și al rețelelor de transport. Este deschis accesului statelor membre al căror venit național brut (VNB) este mai mic de 90% din media comunitară, respectiv noile state membre.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rețelele trans-europene de transport;</li> <li>• Proiecte majore de infrastructură de mediu;</li> <li>• Domenii care se pot dezvolta durabil și care prezintă beneficii evidente în ceea ce privește protecția mediului.</li> </ul>
FEADR	Este un instrument de finanțare creat de Uniunea Europeană pentru implementarea Politicii Agricole Comune.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creșterea competitivității agricole și forestiere;</li> <li>• Îmbunătățirea calității vieții și diversificarea activităților economice în zone rurale.</li> </ul>
FEP	Este instrumentul financiar al Uniunii Europene conceput pentru a asigura dezvoltarea durabilă a sectorului european de pescuit și acvacultură prin reducerea efortului de pescuit și protejarea mediului marin.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asigurarea continuității activităților de pescuit și exploatare rațională;</li> <li>• Protejarea resurselor de pescuit;</li> <li>• Dezvoltarea de întreprinderi viabile în sectorul piscicol;</li> <li>• Îmbunătățirea calității vieții din zonele dependente de pescuit.</li> </ul>

(Sursă: Sorici et al, 2010; [www.apdrp.ro](http://www.apdrp.ro))

În acest context, din 2011, România contribuie la cel de-al 10-lea Fond European pentru Dezvoltare (FED 10).

#### **2.2.4. BUGETUL UNIUNII EUROPENE**

Bugetul Uniunii Europene pentru perioada 2014- 2020 a fost aprobat de către Consiliul UE și Parlamentul European în luna decembrie 2013 cu un pachet legislativ pentru fondul de coeziune și celelalte fonduri europene.

Janusz Lewandowski, membru al Comisiei europene pentru Programare financiară și Buget declară că noua perioadă de finanțare 2014–2020 aduce programe noi care scoate în evidență prioritățile politice ale Europei pentru următorii 7 ani: cercetare și inovare (Orizont 2020), conectarea transportului, a energiei și infrastructurii în domeniul IT între statele membre ale UE, oportunitatea locurilor de muncă pentru tineri și competitivitatea întreprinzătorilor din Europa<sup>119</sup>.

Președintele Comisiei Europene Manuel Durao Barroso menționa în Comunicarea Comisiei „un buget pentru Europa 2020” că „noul buget va fi mai simplu, mai transparent și mai echitabil. Propunem un buget care să mobilizeze mijloace financiare private. În același timp, propunem modificarea modului de finanțare a bugetului, prin crearea unor noi surse de venit, care să înlocuiască parțial contribuțiile bazate pe venitul național brut al fiecărui stat membru. Suntem convinși că, astfel, familiile și guvernele vor avea de câștigat, iar bugetul va deveni unul cu adevărat european. Un buget pentru integrare. Un buget care evită dublarea cheltuielilor suportate de statele membre și care aduce valoarea adăugată prin sinergia acțiunilor asupra cărora decidem la nivel European și care nu pot fi puse în aplicare în lipsa acestei perspective europene”<sup>120</sup>.

Bugetul Uniunii Europene este guvernat de câteva principii fundamentale:

---

<sup>119</sup> Sursa Comisia Europeană, *Multiannual financial framework 2014- 2020 and EU budget 2014*, Ed. Budget, Luxemburg, 2013, p. 5.

<sup>120</sup> Comunicare a Comisiei, *Un buget pentru Europa 2020*, Cuvant inainte, p. 2.



**a). Principiul unității** care menționează că toate veniturile și cheltuielile UE trebuie să fie cuprinse într-un singur document.

**b). Principiul universalității** funcționează pe baza a două reguli: *regula nerepartizării* (non-assignment) care prevede că veniturile bugetare nu pot fi alocate dinainte numai unor anumite categorii de cheltuieli și *principiul bugetului în ansamblu* (gross budget principle) care stabilește că toate veniturile și cheltuielile trebuie să fie prevăzute integral în buget fără nici o modificare.

**c). Principiul anualității** stipulează că operațiile bugetare se stabilesc pe un singur an.

**d). Principiul echilibrului** stabilește că veniturile și cheltuielile unui an financiar trebuie să fie egale, fiind luat în calcul și deficitul bugetar.

**e). Specificarea cheltuielilor** menționează că fiecare fond trebuie să aibă un scop și o destinație specifică, mai ales pentru a preveni orice confuzie în alocarea fondurilor.

**f). Finanțarea prin resursele proprii** ale Comunității, finanțări proprii ale UE fără contribuția directă a statelor membre<sup>121</sup>.

Johannes Hahn, comisarul european pentru politică regională, susținea încurajarea coeziunii sociale și crearea de locuri de muncă mai multe și mai bune: „Urmărim consolidarea politicii de coeziune ca strategie principală de investiții a Uniunii Europene, instrument- cheie pentru realizarea obiectivelor Europa 2020. Avem nevoie de un salt semnificativ în ceea ce privește realizarea și performanța politicii de coeziune, pentru a asigura că aceasta rămâne o politică pentru toate regiunile și pentru toți cetățenii- o investiție care generează creștere și locuri de muncă pentru toți”<sup>122</sup>.

„Obiectivul fundamental al noii abordări este acela de a consolida politica de coeziune ca strategie principală de investiții pentru strategia Europa 2020”<sup>123</sup>.

---

<sup>121</sup> [http://europa.eu/about-eu/basic-information/money/index\\_ro.htm](http://europa.eu/about-eu/basic-information/money/index_ro.htm), accesat 10.062016.

<sup>122</sup> Comunicare a Comisiei, *op.cit*, p. 2.

<sup>123</sup> *Politica de Coeziune 2014-2020. Investițiile în regiunile Europei*, art. Cit., p. 5.

Tabel 2.4: Buget 2007-2013 vs. Buget 2014-2020

Domeniile finanțate	Buget 2007 – 2013 (miliarde euro)	Buget 2014- 2020 (milioane euro)
Creștere durabilă	70,6	508.921
Conservarea și gestionarea resurselor naturale	60,1	420.034
Cetățenie, libertate, securitate și justiție	2,10	17.725
UE ca actor mondial	9,6	66.262
Administrație	8,4	69.584
TOTAL	150,9	1.082.555

*Sursă: prelucrare de autor*

Bugetul Uniunii Europene provine din amenzile întreprinzătorilor care încalcă legislația europeană, taxele de import, a taxei pe valoarea adăugată armonizate și a contribuțiilor statelor membre din încasările la bugetul de stat.

În perioada 2014- 2020 bugetul Uniunii Europene a scăzut față de bugetul alocat pentru perioada 2007- 2013, astfel se dorește reducerea deficitului structural la 1% din PIB, precum și creșterea gradului de absorbție a fondurilor structurale, iar refinanțarea datoriei publice se va realiza cu ajutorul împrumuturilor de la FMI.

### **2.3. FONDURI SEE ȘI NORVEGIENE**

În anul 2012 Guvernul României încheie un Memorandum de înțelegere cu Guvernele statelor Norvegia, Islanda și Liechtenstein, prin care se implementează Mecanismul Financiar Norvegian și a Mecanismul Financiar al Spațiului Economic European (SEE), România beneficiind în perioada 2009- 2014 de asistență financiară nerambursabilă în sumă de 306 milioane de euro. Această sumă vizează 22 programe de finanțare din domenii precum eficiența energetică și energiile regenerabile, biodiversitate, sănătate, promovarea egalității de șanse,

conservarea patrimoniului cultural și natural, sănătate, dezvoltarea societății civile și justiție și îmbunătățirea condițiilor sociale pentru populația de etnie romă<sup>124</sup>.

Ambasadorul Norvegiei la București, Tøvik Bruvik Westberg a declarat că „*Incluziunea socială a populației române este una dintre prioritățile granturilor. Statele europene, inclusiv Norvegia, și-au asumat responsabilitatea de a combate excluziunea socială și discriminarea romilor în România, Bulgaria, Republica Cehă, Slovacia*”.

Granturile SEE și norvegiene reprezintă contribuția statelor Norvegia, Islanda și Liechtenstein pentru reducerea economică și socială a disparităților din Europa pentru 15 state membre UE din Nordul, Centrul și Sudul Europei. În anul 2015 s-a încheiat un nou acord pentru asistență nerambursabilă din partea celor trei țări donatoare, însumând 221.2 milioane euro granturi SEE și 179.1 milioane euro granturi norvegiene pentru perioada 2014- 2021<sup>125</sup>.

În opinia Ministerului Norvegian al Afacerilor Externe, „finanțarea se va concentra pe promovarea inovației și a dezvoltării prin cercetare, educație și extinderea mobilității pe piața europeană a muncii. Norvegia își va extinde cooperarea cu statele beneficiare în sfera justiției și afacerilor interne. Aceasta va include eforturi comune de abordare a provocărilor cu care se confruntă Europa datorită migrației”<sup>126</sup>.

Ministrul pentru fondurile SEE și Afaceri europene Vidar Helgesen a declarat că „Europa a rămas în urma competitorilor săi. Prin fondurile SEE și norvegiene, noi stimulăm crearea de noi locuri de muncă în Europa prin inovare, cercetare și educație. Cercetătorii norvegieni și companiile norvegiene sunt implicați în multe din proiectele acestor fonduri”<sup>127</sup>.

---

<sup>124</sup> <http://legestart.ro/vesti-bune-despre-fondurile-see-si-norvegiene-noi-apeluri-de-proiecte-vor-fi-lansate-in-decembrie/>, accesat 10.06.2016.

<sup>125</sup> Agreement between Norway and EU on EEA and Norway Grants and tariff-free quotas for fish, publicat în data de 20.07.2015, <https://www.regjeringen.no/en/aktuelt/agreement-norway-eu-grants/id2427805/>, accesat 10.06.2016.

<sup>126</sup> Ibidem.

<sup>127</sup> <https://www.regjeringen.no/en/aktuelt/the-eea-and-norway-grants-annual-report-2014-2015/id2435487/>, accesat 10.06.2016.

Un beneficiar din Grecia al fondurilor SEE și norvegiene George Maragoudakis a afirmat că aceste fonduri „nu cer depunerea unui efort din partea mea, dar înseamnă foarte mult pentru oamenii pe care îi ajută”<sup>128</sup>.

Ministrul pentru fondurile SEE și Afaceri europene Elisabeth Aspaker a declarat la întâlnirea de la Brussels din data de 25 mai 2016 că pentru perioada 2014- 2021 se vor aloca 2.8 milioane euro și că această contribuție se bazează pe viziunea de a coopera pentru o Europă verde, competitivă și integră<sup>129</sup>.

Proiectele finanțate din fondurile SEE și norvegiene sunt depuse de către Organizații Non-Profit și sunt alocate în domenii precum justiție și afaceri interne, cultură, societate civilă, incluziune socială, locuri de muncă pentru tineri, inovare, cercetare, educație și competență<sup>130</sup>. Statele beneficiare sunt Bulgaria, Croația, Cipru, Cehia, Estonia, Grecia, Ungaria, Letonia, Lituania, Malta, Polonia, Portugalia, România, Slovacia, Slovenia și Spania.

Pentru perioada 2009- 2014 s-au acordat fonduri SEE și norvegiene pentru 16 state, în valoare totală de 1.798 milioane euro, iar România a beneficiat de 305,95 milioane euro (190,80 milioane euro fonduri SEE și 115,20 milioane euro fonduri norvegiene).

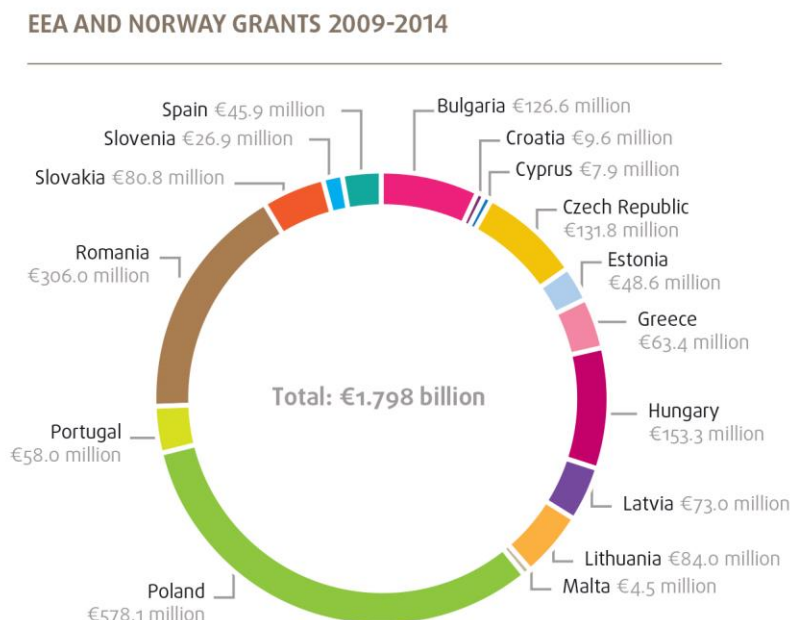
---

<sup>128</sup> <https://www.regjeringen.no/en/whatsnew/finn-aktuelt2/id2415244/?topic=1151/115262>, accesat 10.06.2016.

<sup>129</sup> <https://www.regjeringen.no/en/aktuelt/working-together-for-a-green-competitive-and-inclusive-europe/id2502415/>, accesat 10.06.2016.

<sup>130</sup> <http://eeagrants.org/What-we-do/EEA-and-Norway-Grants-2014-2021>, accesat 10.06.2016.

Grafic 2.2.: Alocare fonduri SEE și norvegiene în perioada 2009- 2014



Sursa: <http://eeagrants.org/Who-we-are>

După cum se observă din graficul de mai sus, România este a doua țară, după Polonia, care a obținut cea mai mare valoare din fondurile SEE și norvegiene respectiv un procent de 17,01% din fondurile alocate.

Perioada de acordare a acestor fonduri a fost prelungită și pentru perioada 2014- 2021, suma alocată pentru această perioadă este de 2.747,65 milioane euro, iar România beneficiază de 502,50 milioane euro (275,20 milioane euro fonduri SEE și 227,30 milioane euro fonduri norvegiene).

Tabel 2.5: Alocare pe state a fondurilor SEE și norvegiene (2014-2021)

<b>Țara beneficiară</b>	<b>Suma alocată (milioane euro)</b>
Bulgaria	210,10
Croația	103,4
Cipru	11,5
Cehia	184,5
Estonia	68
Grecia	116,7
Ungaria	214,6
Letonia	102,10
Lituania	117,60
Malta	8
Polonia	809,3
Portugalia	102,7
România	502,5
Slovacia	113,10
Slovenia	37,7
Spania	45,85
<b>TOTAL</b>	<b>2747,65</b>

*Sursa: prelucrare proprie*

În perioada 2014- 2020, România nu mai ocupă locul doi în ceea ce privește alocarea fondurilor SEE și norvegiene, întrucât fondurile SEE și norvegiene sunt alocate în funcție de populație și PIB pe locuitor, iar Ungaria are un PIB/locuitor cu 58.56% mai mare decât România, astfel că a obținut o finanțare de 214,6 milioane euro.

Un alt aspect care poate fi observat din tabelul de mai sus este acela că nu toate statele membre ale UE beneficiază de fonduri SEE și norvegiene, statele membre care nu beneficiază de aceste fonduri sunt: Austria, Belgia, Danemarca, Franța, Finlanda, Germania, Italia, Irlanda, Luxemburg, Olanda, Marea Britanie și Suedia.

Comparând fondurile alocate pentru perioada 2009- 2014 și 2014- 2020 putem observa că finanțarea din fondurile SEE și norvegiene pentru perioada 2014- 2020 aproape s-a dublat, la fel

și cea pentru România, deoarece aceste fonduri sunt ușor de accesat de către antreprenori și oferă sisteme eficiente și simplificate pentru afacerile companiilor.

## 2.4. FONDURILE ORGANIZAȚIILOR INTERNAȚIONALE

Organizațiile internaționale au fost înființate în anul 1943 la inițiativa lui Mitrany și sunt entități atât inter-guvernamentale, cât și neguvernamentale, care răspund unor necesități de natură politică, istorică, economică, culturală apărute în cadrul sistemului instituțional<sup>131</sup>.

Conform Hans Morgenthau, alianțele sunt cele mai importante organizații internaționale și acestea sunt o funcție necesară a balanței de putere ce acționează într-un sistem internațional multipolar, o componentă universală a relațiilor internaționale între entități politice<sup>132</sup>.

Organizațiile internaționale se clasifică în organizații universale, regionale, politice, tehnico- economice, de cooperare sau de integrare.

Organizațiile internaționale iau ființă în urma negocierilor între state, care în final încheie un tratat multilateral, respectiv acordul de voință al statelor, care trebuie ratificat de toate statele partenere<sup>133</sup>.

Cea mai importantă organizație internațională este ONU (Organizația Națiunilor Unite), organizație universală de state, înființată după cel de-al doilea război mondial în anul 1945 și care are ca scop colaborarea dintre state în domenii internaționale mai restrânse (economic, tehnic, cultural, social, etc.), cu un număr de 192 state membre, România fiind membră ONU din anul 1955. În prezent, scopul ONU este de a elimina sărăcia, foametea și analfabetismul, de a egaliza oamenii în societate indiferent de sex, de a reduce mortalitatea copiilor, de a lupta împotriva SIDA, de a proteja mediul înconjurător, de a forma o relație globală pentru dezvoltare, de a reduce mortalitatea la naștere<sup>134</sup>.

---

<sup>131</sup> V. Popa, A. Sarcinschi, *Perspective in evolutia organizatiilor international de Securitate*, Bucuresti: Ed. Universitatii Nationale de Aparare “Carol I”, 2007, p. 23.

<sup>132</sup> Hans Morgenthau and Kenneth Thompson, *Politics Among Nations*, 6th edition, New York: Ed. McGraw-Hill, 1985, FP.

<sup>133</sup> V. Popa, A. Sarcinschi, *op.cit.*, p. 24.

<sup>134</sup> Ibidem.

ONU a alocat statelor membre în perioada 2014- 2015 un buget total de 149.980.349 milioane de dolari americani, care este asigurat prin contribuția celor 192 state membre, România beneficiind de 339.000 dolari americani<sup>135</sup>.

Pentru perioada 2016- 2017 ONU a alocat un buget total de 150.000.000 dolari americani, România va primi suma de 276.000 dolari americani<sup>136</sup>.

Fondurile pentru România alocate din bugetul ONU au fost reduse pentru perioada 2016- 2017 cu 19.651 milioane dolari americani. În opinia noastră reducerea fondurilor alocate din bugetul ONU se datorează faptului că România în perioada 2007- 2013 a avut o rata de absorbție a fondurilor europene mică și un PIB/locuitor scăzut, care clasează România pe penultimul loc din Uniunea Europeană în ceea ce privește consumul efectiv individual.

În anul 2016 ONU va aduna din contribuția statelor membre un buget total de 2.584.597.758 dolari americani, România contribuind cu suma de 4.606.294 dolari americani, respectiv cu un procent de 0,224%<sup>137</sup>. Contribuția cea mai mare la constituirea bugetului ONU este a Statelor Unite le Americii respectiv cu suma de 603.941.382 dolari americani respectiv un procent de 22%<sup>138</sup>.

O altă organizație internațională este UNESCO (The United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization), creată în anul 1945. UNESCO este o instituție complexă, fiind formată de 195 state membre și 9 state asociate, sute de organizații nonguvernamentale, are sediul central în Paris și Comisii Naționale în fiecare țară<sup>139</sup>. România este membră din anul 1956<sup>140</sup>.

Scopul UNESCO este de a facilita accesul la educație a fiecărui copil, protecția moștenirii și sprijinirea diversității culturale, de a urmări cooperarea științifică, de a proteja

---

<sup>135</sup> Nations Unies, *Montants à mettre en recouvrement auprès des États Membres au titre des avances au Fonds de roulement pour l'exercice biennal 2016-2017 et des contributions au financement du budget ordinaire de l'Organisation des Nations Unies pour 2016*, p. 7.

<sup>136</sup> Ibidem.

<sup>137</sup> Ibidem, p. 15.

<sup>138</sup> Ibidem, p. 4.

<sup>139</sup> M.D.Foster and L.Gilamn, *UNESCO on the Ground*, Ed. Indiana University Press, 2015, p.132.

<sup>140</sup> Chloé Maurel, *Histoire de l'Unesco. Les trente premières années*, Paris, L'Harmattan, 2010, FP.



libertatea de exprimare. Astăzi, mesajul UNESCO prevede următoarele scopuri: importanța dialogului intercultural; viitorul nu depinde numai de capitalul economic și resursele naturale, ci și de abilitatea colectivă de a înțelege schimbările anticipate în mediul înconjurător; nevoia imediată de a crea o societate puternică economic<sup>141</sup>.

Beneficiarii sumelor alocate de către UNESCO sunt tinerii, insulele slab dezvoltate și statele sub-dezvoltate.

Bugetul UNESCO pentru perioada 2014- 2015 a fost de 653.000.000 dolari americani, cunoscând o creștere pentru perioada 2016- 2017 la un buget total de 667.000.000 dolari americani. Europa beneficiază de 2% din fondurile UNESCO pentru perioada 2014- 2015 și de 1,4% pentru perioada 2016- 2017.

În concluzie, UNESCO este o organizație internațională, care finanțează dezvoltarea durabilă în ceea ce privește comunitățile locale, precum și creațiile artistice cu respectarea liberei exprimări, precum și monumentele istorice. La nivelul României, UNESCO se obligă să contribuie la protejarea monumentelor înscrise pe Lista Patrimoniului Mondial, să sprijine creșterea calității educației și cercetării științifice, să promoveze valorile patrimoniale naționale înscrise în Lista Patrimoniului Mondial UNESCO și să pledeze pentru interesele naționale la nivelul UNESCO.

## **2.5. FONDURI PENTRU EDUCAȚIE ȘI CERCETARE**

Fondurile europene pentru cercetare susțin și promovează cercetarea științifică fundamentală și exploratorie din România, încurajează competitivitatea internațională a cercetării românești, iar fondurile europene pentru educație susțin mobilitatea persoanelor în

---

<sup>141</sup>

<http://en.unesco.org/about-us/introducing-unesco>, accesat 15.06.2016.

scopul învățării, cooperarea pentru inovare și schimbul de bune practici, sprijin pentru reformarea politicilor și activități legate de sport<sup>142</sup>.

### 2.5.1. Programul ORIZONT 2020

Unul dintre programele care beneficiază de fonduri europene pentru cercetare este Programul ORIZONT 2020. Este un program foarte amplu, derulat pe o durată de 7 ani (2014-2020), este punerea în aplicare a Strategiei Europa 2020, având un buget disponibil de 80 miliarde de euro pentru investiții private și publice naționale.

Comisarul European pentru cercetare, Máire Geoghegan-Quinn, afirma la București la lansarea programului Orizont 2020 că *“noul program Horizon 2020 vine cu un set unic de reguli, un grad mai mic de birocrație și cu mai puține controale și audituri”*<sup>143</sup> și că *“România va trebui să introducă reforme pentru a se asigura că cercetătorii sunt pregătiți să concureze și să colaboreze cu cei mai buni din Uniunea Europeană. În noua politică de coeziune, fiecare stat membru și regiune trebuie să dezvolte strategii de specializare inteligentă, construite pe punctele lor forte. O asemenea strategie va fi o pre-condiție pentru finanțarea în cercetare și inovare în ce privește fondurile structurale și de investiții europene”*<sup>144</sup>.

Tot cu ocazia lansării programului Orizont 2020 același ministru a declarat că: *“Orizont 2020 unește eforturile sectorului privat și ale statelor membre la o scară fără precedent în zone cheie de cercetare, pentru a atinge rezultate pe care țările sau companiile le găsesc greu de atins”*<sup>145</sup>.

---

<sup>142</sup> Cum luam fonduri europene pentru educație, formare, tineret și sport?, [http://adevarul.ro/economie/investitii/cum-luam-fonduri-europene-educatie-formare-tineret-sporto-1\\_5342a7ee0d133766a8938e21/index.html](http://adevarul.ro/economie/investitii/cum-luam-fonduri-europene-educatie-formare-tineret-sporto-1_5342a7ee0d133766a8938e21/index.html), accesat 15.06.2016.

<sup>143</sup> “Horizon 2020”, cel mai ambicios proiect din cercetare și inovare, la București, [http://stiri.tvr.ro/horizon-2020\\_35635.html](http://stiri.tvr.ro/horizon-2020_35635.html), accesat 15.06.2016.

<sup>144</sup> Comisarul European pentru Cercetare a lansat la București programul “Orizont 2020”, <http://economie.hotnews.ro/stiri-eurofonduri-15728904-comisarul-european-pentru-cercetare-lansat-bucuresti-programul-orizont-2020-romania-trebuie-isi-reformeze-sistemul-cercetare-pentru-concura-cei-mai-buni-cercetatori-din.htm>, accesat 15.06.2016.

<sup>145</sup> Ibidem.

Scopul acestui program este creșterea economică și crearea de locuri de muncă, fiind susținut de lideri politici și membrii Parlamentului European, punând accentul pe poziția de lider în sectorul industrial<sup>146</sup>.

Prin programul Orizont 2020 susține:

- consolidarea poziției UE în domeniul științei, cu un buget propus de 24,341 miliarde de euro,
- consolidarea poziției de lider industrial în inovare a Uniunii, cu un buget propus de 17,015 miliarde euro,
- contribuirea la abordarea provocărilor globale, cu un buget propus de 30,956 miliarde euro<sup>147</sup>.

Domeniile susținute de către programul Orizont 2020 sunt excelența științifică, poziția de lider în sectorul industrial, provocările societății, răspândirea excelenței și extinderea participării, știința cu și pentru societate, științe sociale și umaniste, cercetarea nucleară în beneficiul tuturor cetățenilor, știința pentru politici – rolul Centrului Comun de Cercetare (JRC).

Principalii beneficiari ai acestui proiect sunt Intreprinderile mici și mijlocii (IMM) cu o preocupare asupra cercetării, dar și beneficiari ai domeniului public, precum instituții sau universități. Numărul total de participant în cadrul acestui proiect la nivel European este de 164, având un buget alocat de 30,27 milioane euro.

În România au fost eligibile un număr de 30 de proiecte, care au fost depuse de 10 beneficiari, alocându-se un buget de 13,31 milioane euro<sup>148</sup>.

Marianne Thyssen, comisarul pentru ocuparea forței de muncă, afaceri sociale, competențe și mobilitatea forței de muncă, a declarat referitor la programul Orizont 2020: „*Trebuie să ne asigurăm că cetățenii Uniunii Europene, în special cei care sunt cei mai îndepărtați de piața muncii, au șanse mai multe și mai bune. Trebuie, totodată, să investim în dezvoltarea competențelor locuitorilor UE, pentru ca toți bărbații și toate femeile să-și poată valorifica întregul potențial. Trebuie să investim în oameni pentru a genera creștere și locuri de*

---

<sup>146</sup> Comisia Europeană, *Horizon 2020, Programul cadru pentru cercetare și inovare al Uniunii Europene*, Bruxelles: Ed. Cercetare și Inovare, 2014, p. 5.

<sup>147</sup> Comisia Europeană, *op.cit.*, pp. 9-17.

<sup>148</sup> [http://ec.europa.eu/regional\\_policy](http://ec.europa.eu/regional_policy), accesat 15.06.2016.

*muncă. Trebuie să ne asigurăm că sistemele noastre de legislație a muncii și de protecție socială sunt adaptate realității secolului al XXI-lea și trebuie să încurajăm antreprenoriatul și inovarea. Pilonul european al drepturilor sociale va juca un rol important în acest context.*”<sup>149</sup>.

Mihnea Costoiu, ministrul delegat pentru Învățământ Superior, Cercetare Științifică și Dezvoltare Tehnologică, a declarat că *programul “Orizont 2020 aduce o simplificare a mecanismelor de finanțare, o simplificare a mecanismelor de decontare a sumelor puse la dispoziție”, iar “România a fost unul dintre susținătorii permanenți ai acestei simplificări și aș vrea să îi mulțumesc încă o dată doamnei comisar pentru că aceasta a fost ținta cea mai importantă a domniei sale și a reușit după negocieri complicate să o impună*”<sup>150</sup>.

Din raportul anual 2015 referitor la programul Orizont 2020 rezultă că tinerii, persoanele mai în vârstă și cele ale minorităților etnice nu au curajul de a iniția o afacere proprie, că partenerii sociali au început să inițieze și să pună în aplicare reforme și politici majore referitoare la dialogul social. Alte concluzii ale raportului anual este faptul că angajatorii întâmpină dificultăți în angajarea de personal, întrucât mulți angajați sunt din țări terțe care desfășoară activități profesionale fără a avea un nivel de calificare corespunzător<sup>151</sup>.

## **2.5.2. Programul ERASMUS PLUS**

Programul ERASMUS PLUS este un alt program finanțat din fonduri europene, care contribuie la aplicarea Strategiei Europa 2020.

Erasmus PLUS este programul UE lansat în domeniile educației, formării, tineretului și sportului pentru perioada 2014-2020<sup>152</sup>. Acest program are ca și bază 25 de ani de programe europene în domeniile amintite și are ca obiective cooperarea europeană în domeniul educației și formării profesionale, a tineretului, dezvoltarea durabilă a țărilor partenere în domeniul învățământului superior, a sportului de masă, promovarea valorilor europene<sup>153</sup>.

---

<sup>149</sup> Ibidem.

<sup>150</sup> Ibidem.

<sup>151</sup> <http://www.horizon2020news.ro/raportul-din-2015-privind-evolutia-ocuparii-fortei-de-munca-si-a-situatiei-sociale-investitia-in-oameni-este-vitala-pentru-cresterea-economica>, accesat 15.06.2016.

<sup>152</sup> REGULAMENTUL (UE) nr. 1288/2013 AL PARLAMENTULUI EUROPEAN ȘI AL CONSILIULUI din 11 decembrie 2013 de instituire a acțiunii „Erasmus +”.

<sup>153</sup> Erasmus Plus Ghidul Programului, Versiunea I, Ed. Erasmus+, 2015, p. 12.

Acest program se derulează în cadrul a trei proiecte cheie, astfel:

- proiecte de mobilitate
- proiecte de parteneriat strategic
- proiecte de dialog structurat pentru tineret<sup>154</sup>.

Comisarul european al educației Androula Vassiliou a declarat la Bruxelles despre programul Erasmus + pentru RFI România: *“Să ne amintim că tinerii au nevoie de cunoștințe sporite pentru a avea o viață îmbogățită și pentru a avea mai multe șanse de a găsi un loc de muncă. Erasmus este programul care le va oferi abilitățile de care au nevoie în această societate globalizată a cunoașterii. El deschide oportunități pentru diferitele tipuri de oameni , dar mai ales pentru tineri, pentru a studia, pentru a avea o formare profesională, pentru a lucra ca voluntari în străinătate. Toate acestea sunt foarte importante fiindcă nu este vorba doar despre studii formale, ci despre faptul că mergând în străinătate ei capătă o experiență culturală și vor putea dobândi abilități transversale pe care nu le-ar dobândi prin educația formală. Prin urmare, educația neformală sau informală este la fel de importantă și dă roade să le oferim tinerilor această posibilitate”*<sup>155</sup>.

Părerea lui Etelberto Lopes da Costa, vice președinte al Platformei Europene Sociale de învățare pe tot parcursul vieții despre acest program este: *“Dacă observăm criza în țări ca Portugalia , țara mea, sau în Spania , există în generația celor de 50 de ani, mulți aflați la șomaj. Care sunt șansele ca ei să se mai întoarcă pe piața de muncă? Foarte mici! Să le spunem, haideți la facultate să obțineți un masterat sau o diplomă? Sunt sigur că pentru majoritatea acestor oameni metoda nu merge. Trebuie deci să le oferim noi oportunități. De pildă, le putem oferi voluntariate pe anumite proiecte. Am acum un proiect în Portugalia despre modul ludic de a învăța și am mulți voluntari, oameni curioși, care vor să învețe. Putem spune că acești voluntari dornici să învețe își pot găsi un loc de muncă.”*<sup>156</sup>

---

<sup>154</sup> Ibidem.

<sup>155</sup> Un nou Erasmus, noi promisiuni, <http://www.rfi.ro/articol-stiri-societate-44680-un-nou-erasmus-noi-promisiuni>, accesat 18.06.2016.

<sup>156</sup> Ibidem.

Programul Erasmus Plus este pentru eurodeputatul danez Morten Lokkegaard elementul cheie pentru creșterea economică a Europei: *“Am reușit de fapt să mărim finanțarea pentru acest proiect cam cu 40% și având în vedere faptul că 19 din 20 de domenii au fost reduse în timpul negocierii bugetului UE, cred că este o realizare importantă.*

*Și de ce aveam nevoie de o mărire de buget? Fiindcă cred că este corect să spunem că Erasmus este probabil cel mai popular proiect avut vreodată de UE. Bineînțeles că aceasta se datorează faptului că așa cum se știe, mobilitatea - cheia programului, mobilitatea pentru studenți, profesori, educatori - este primordială pentru dezvoltare și creștere economică. Este ceea ce avem nevoie acum, bineînțeles în timpul crizei, creștere economică! Pentru a o avea, avem nevoie și de mobilitate. Prin urmare, argumentele noastre au fost să facem recurs la Strategia 2020 de creștere economică deci nu se poate reduce bugetul Erasmus , fiindcă asta ar fi o contradicție. Adică dacă vorbim despre creștere economică, trebuie să investim în factorii care de fapt accelerează această creștere. De fapt, nu ne putem permite să n-o facem! În cei șapte ani care vin, vorbim despre 14.5 miliarde de euro pentru Erasmus și asta pare să fie o sumă mare, și chiar este. dar comparată cu sumele alocate cercetării, de exemplu, ea reprezintă doar bani de buzunar!*

*Marele avantaj al programului este nu doar că oamenii își ameliorează competențele, ceea ce este clar , a locui într-o țară străină te obligă să înveți limba, dar și faptul că trebuie să te adaptezi . Și când mergem în străinătate pentru o săptămână sau două trebuie să ne adaptăm. Și acesta este un mare avantaj, este ca un interschimb cultural. <sup>157</sup>“*

În opinia noastră acest program sprijină tinerii de a accede mai ușor pe piața muncii, dar facilitarea accesului în acest domeniu este condiționată de obținerea unei diplome de studii.

Beneficiarii acestui proiect trebuie să fie stabiliți într-o țară participantă la program. Beneficiarii programului sunt organizații participante care reprezintă participanții, adică grupurile țintă. Grupurile țintă sunt diferite în funcție de următoarele criterii:

---

<sup>157</sup> Ibidem.

- în domeniul învățământului superior, grupurile-țintă sunt studenții, cadrele didactice de rang inferior și superior din învățământul superior, personalul din instituțiile de învățământ superior, formatorii și profesioniștii din întreprinderi;

- în domeniul educației și formării profesionale, grupurile-țintă sunt: ucenicii și elevii din învățământul profesional, profesioniștii și formatorii din domeniul formării profesionale, personalul organizațiilor de educație profesională inițială, formatorii și profesioniștii din întreprinderi;

- în domeniul educației școlare, grupurile-țintă sunt: directorii de școli, cadrele didactice și personalul din școli, elevii din învățământul preșcolar, primar și secundar;

- în domeniul învățământului pentru adulți, grupurile-țintă sunt: membrii organizațiilor de educație pentru adulți, formatorii, personalul și cursanții din domeniul învățământului pentru adulți;

- în domeniul tineretului, grupurile-țintă sunt: tinerii cu vârste cuprinse între 13 și 30 de ani, personalul și membrii organizațiilor active în domeniul tineretului;

- în domeniul sportului, grupurile-țintă sunt: profesioniștii și voluntarii din domeniul sportului, sportivi și antrenorii<sup>158</sup>.

La implementarea programului Erasmus+ participă un număr de 28 state membre ale Uniunii Europene, respectiv Belgia, Bulgaria, Republica Cehă, Danemarca, Germania, Estonia, Irlanda, Grecia, Spania, Franța, Croația, Italia, Cipru, Letonia, Lituania, Luxemburg, Ungaria, Malta, Țările de Jos, Austria, Polonia, Portugalia, România, Slovenia, Slovacia, Finlanda, Suedia, Regatul Unit și un număr de 5 state din afara UE, respectiv Fosta Republică iugoslavă a Macedoniei, Islanda, Liechtenstein, Norvegia, Turcia, aceste state putând lua parte pe deplin la toate acțiunile din cadrul programului Erasmus+<sup>159</sup>.

Bugetul programului Erasmus Plus pentru anul 2016 este de 16,454 miliarde euro pentru cei șapte ani de implementare (2014-2020).

România a primit pentru anul 2016 pentru acest program 57.728.545 euro, din care suma de 43.163.595 euro pentru proiectul cheie 1- proiecte de mobilitate-, 13.839.774 euro pentru

---

<sup>158</sup> Comisia Europeană, *Ghidul Programului Erasmus+*, 2015, p. 25.

<sup>159</sup> Ibidem.

proiectul cheie 2- proiecte de parteneriat strategic-, 275.176 euro pentru proiectul cheie 3- proiecte de dialog structurat pentru tineret<sup>160</sup>.

În concluzie, programul Erasmus Plus finanțează proiecte din domeniul educației, tineretului și sportului, în timp ce programul Orizont 2020 își concentrează atenția asupra domeniilor energie, mediu, informații și telecomunicații, justiție, transport, securitate, precum și creșterea și competitivitatea economică. Pentru perioada 2014- 2020, programul Erasmus Plus își propune dezvoltarea dimensiunii sportului de masă la nivel European, iar programul Orizont 2020 sprijină îmbunătățirea managementului dintre mediul rural și urban.

## **2.6. FINANȚĂRI CORPORATE**

Finanțările Corporate sunt finanțări nerambursabile, care sprijină anumite activități dintr-un domeniu, în care nu există resurse suficiente de finanțare în mod curent<sup>161</sup>.

Printre inițiativele finanțărilor corporate se află programul JASPER (Joint Assistance in Supporting Projects in European Regions – Asistență Comună pentru Sprijinirea Proiectelor în Regiunile Europei), prin care Banca Europeană de Investiții și Comisia Europeană pune la dispoziția statelor membre asistență tehnică pentru întocmirea, implementarea și monitorizarea proiectelor din programul operațional Infrastructură Mare; astfel crește posibilitatea de a absorbi resursele disponibile pentru elaborarea de proiecte în acest domeniu.

JASPER oferă asistență tehnică proiectelor mari, în special cele finanțate din Fondul de Coeziune și FEDR – peste 25 mil. Euro respectiv proiectelor de mediu, precum și 50 mil. Euro pentru cele de transport, dar oferă asistență și în alte sectoare care sunt în legătură cu sprijinirea mediului<sup>162</sup>.

Alt proiect care oferă finanțări corporate este inițiativa JEREMIE (Joint European Resources for Micro and Medium Enterprises – Resurse Europene Comune pentru Întreprinderi

---

<sup>160</sup> Ibidem.

<sup>161</sup> W.Meggison, S. Smart, B. Lucey, *Introduction to Corporate Finance*, Ed. EMEA, 2008, p.68.

<sup>162</sup> I. Paliova, T. Lybek, *Bulgaria's EU Funds: Maximizing the Potential!*, Ed. International Monetary Fund, 2014, p. 38- 40.



Mici și Mijlocii), care facilitează accesul la finanțare pentru IMM-uri prin acordarea de micro-credite. Scopul acestei inițiative este încheierea unui acord între statele membre, Comisia Europeană și Grupul Băncii Europene de Investiții pentru a crea conturi comune a statelor membre cu Banca Europeană de Investiții, prin care să se co-finanțeze proiectele din cadrul programelor operaționale cu ajutorul sistemului de micro-creditare. Acest acord trebuie să respecte legislația europeană și regulile privind procedura achizițiilor publice și a ajutorului de stat<sup>163</sup>.

Inițiativa JESSICA (Joint European Support for Sustainable Investment in City Areas – Asistență Comună pentru Investiții Durabile în Areale Urbane), o colaborare între Banca pentru Dezvoltare a Consiliului Europei, Banca Europeană de Investiții și Comisia Europeană, a fost creată pentru a oferi soluții financiare referitoare la finanțarea unui proiect, atunci când finanțarea acestuia este compusă din fonduri nerambursabile, împrumuturi și alte produse financiare<sup>164</sup>.

În România unul dintre programele susținute din finanțări corporate este cunoscutul program „Țara lui Andrei”, finanțat de Petrom și care este o competiție de ajutor social și anume sprijină 20 de planuri de afaceri din România pentru a crea noi locuri de muncă.

În concluzie, Uniunea Europeană dorește îmbunătățirea în general a nivelului de viață (condiții de trai, oportunități de studii și profesionale), precum și oferirea pe piața muncii a unor tineri bine pregătiți și competenți, adaptați și adaptabili condițiilor economico- sociale.

---

<sup>163</sup> P. Poretta, G. Pes, *Microfinance, EU Structural Funds and capacity building for managing authorities*, Ed. Springer, 2016, p. 30.

<sup>164</sup> Ibidem, p. 32.

## CAP. III POLITICI COMUNITARE RELEVANTE PENTRU IMPLEMENTAREA FONDURILOR STRUCTURALE

### 3.1. POLITICA REGIONALĂ

În ultima perioadă de timp, regiunile au primit o importanță deosebită, iar în literatura de specialitate se vorbește despre o ”Europă a regiunilor”; regiunea reprezintă “mai mult decât un simplu nivel intermediar între nivelul statal și autoritățile locale”, devenind, alături de state și localități, al treilea punct al triunghiului în care se dezvoltă procesul de integrare europeană<sup>165</sup>.

“Cele două dimensiuni, regional și global, nu sunt întotdeauna ușor de împăcat. Responsabilitățile globale solicită atât integrare și coeziune continuă, reprezentând UE la nivel mondial, cât și un proces de luare a deciziilor mai centralizat și eficient. Dimensiunea regională, cu toate acestea, implică ambele aspecte, adâncirea și extinderea; capacitatea sporită de a acționa la nivel continental și mediteranean, dar, de asemenea, o presiune extraordinară pentru viitorii membri, până acum fără frontiere definite strategic”<sup>166</sup>.

Preluând abordarea problematicii dezvoltării regionale de la R.C.Barna, aceasta “nu este o modă, ci un mers al lucrurilor, o transformare impusă de piața liberă, globală. Mersul spre o lume în care fluxurile economice au o tendință logică spre globalizare generează inerent tentația de a “descoperi” paradigme noi de creștere și dezvoltare. Uniunea Europeana de astăzi este probabil cel mai relevant macro-laborator științific din această perspectivă, pentru că aici se conturează liniile de forță ale unui sistem cu inerente reverberații mondiale. Dar tocmai “unitatea în diversitate” europeană, reală sau numai declarată, constituie punctul de plecare a unui lung șir de dezbateri și controverse asupra felului în care Uniunea poate să evolueze din perspectiva macroeconomică, păstrându-și și chiar potențându-și valențele locale, regionale, naționale sau chiar continentale într-o lume în care avantajul competitiv se manifestă la toate nivelele”<sup>167</sup>.

Borbely Laszlo trasează aceeași directivă a dezvoltării regionale, subliniind faptul că reprezintă “un instrument modern de conducere efectivă de tip multilevel; o modalitate de promovare a inovării și a îmbunătățirii capacităților adaptive ale spațiului European la

---

<sup>165</sup> Analiza politicilor regionale, p. 6, [http://www.apubb.ro/wp-content/uploads/2011/02/Politici\\_regionale\\_Suport\\_de\\_curs.pdf](http://www.apubb.ro/wp-content/uploads/2011/02/Politici_regionale_Suport_de_curs.pdf), accesat 01.06.2016.

<sup>166</sup> Mario Telo, *European Union and New Regionalism*, Institute for European Studies, Universite Libre de Bruxelles, 2007, p. 225.

<sup>167</sup> R.C.Barna, *Dezvoltare regionala in Europa*, Cluj- Napoca, Ed. EFES, 2008, p. 3.

provocările globalizării; o cale de alocare a fondurilor pentru diminuarea disparităților teritoriale; un nou mecanism de redistribuire a resurselor între Statele Membre și regiuni; un instrument de combatere a aglomerării teritoriale a activităților și care ar putea aduce o mai mare echitate; o cale de promovare a construcției instituționale; un instrument indispensabil pentru Uniunea Europeană de a răspunde așteptărilor de asigurare a unor oportunități egale pentru cetățenii statelor membre ale Uniunii Europene; un mod de a influența responsabilitatea statelor membre și respectiv ale regiunilor față de intervențiile realizate etc.”<sup>168</sup>. Astfel, la nivelul specialiștilor europeni regăsim mai multe semnificații atribuite politicii regionale, ceea ce vine să confirme plurivalența și complexitatea acestei politici.

M.I.Mutașcu privește într-un context favorabil susținerea și implementarea acestei direcții regionale și definește provocările și potențialele soluții ale acesteia, astfel: “problemele regionale, deși greu de definit, sunt ușor de recunoscut, ceea ce înseamnă că principala dificultate constă nu atât în identificarea acestor probleme, cât în explicarea și mai ales în găsirea posibilităților de rezolvare a acestora”<sup>169</sup>. Astfel putem sublinia faptul că “problemele regionale se concretizează în persistența unor mari inegalități (disparități) între diferite regiuni ale aceleași țări în ceea ce privește venitul, productivitatea și nivelul ocupării forței de muncă. Aceste disparități au drept cauză eterogenitatea evoluției sistemelor economice în timp și spațiu, care generează o serie de decalaje privind performanțele economice și sociale dintre țări și chiar dintre regiuni și zone ale aceleași țări. Apariția inegalităților dintre nivelurile de dezvoltare ale regiunilor unei țări este legată fie de modificarea condițiilor economice prin dezvoltarea unor ramuri ale economiei și intrarea unora dintre cele existente anterior în declin, fie de existența unor regiuni slab populate sau cu producție provenită în mare parte din sectoarele primare (agricultura, silvicultura, industrie extractivă) care nu au putut să mențină dezvoltarea economică sau infrastructura socială la un nivel satisfăcător, fie de concentrarea creșterii economice în anumite regiuni”<sup>170</sup>.

---

<sup>168</sup> Borbely L., *Modele de dezvoltare regionala în Uniunea Europeană și România*, Cluj- Napoca, Ed. Presa Universitară Clujana, 2011, Introducere, p. 14.

<sup>169</sup> M.I. Mutascu (coord), *Modele de finanțare a dezvoltării regionale*, Timisoara, Ed. Mirton, 2008, p. 65.

<sup>170</sup> Ibidem.

R. Barna subliniază esența acestei politici comunitare, conturând următoarele aspecte: “politica regională a UE încearcă să reducă decalajele structurale dintre regiunile UE, să promoveze o dezvoltare susținută și echilibrată pe întreg teritoriul UE, promovând oportunități reale pentru toți. Politica regională europeană este menită să aducă rezultate concrete, coeziune socială și economică pentru diminuarea diferențelor dintre nivelele de dezvoltare ale diferitelor regiuni. Printr-o abordare specifică, politica regională aduce o valoare în plus acțiunilor întreprinse pe teren, ajutând la finanțarea unor proiecte concrete în beneficiul regiunilor, orașelor și locuitorilor acestora. Ideea este de a crea potențial astfel încât regiunile să poată contribui pe deplin la obținerea unei creșteri economice mai mari și a competitivității și, în același timp, să facă schimb de idei și practici”<sup>171</sup>.

În același sens C.Ghioltan consideră că “actuala Uniune Europeana reprezintă modelul economic cel mai important și cu succesul cel mai ridicat, din evoluția mondială”<sup>172</sup>.

În ceea ce privesc politicile regionale, “putem vorbi de un dublu nivel de acțiune al acestor politici și în interiorul statelor membre și la nivelul Uniunii Europene. Acest aspect se datorează faptului că întâlnim decalaje de dezvoltare economică și socială și în interiorul statelor și între statele care compun Uniunea”<sup>173</sup>. Aceste politici reprezintă maniera prin care guvernele naționale și nivelul de guvernare European intervin pe piața economică (pentru că la bază, scopul politicilor este unul eminamente economic) în scopul “eliminării efectelor negative pe care le întâlnim în societățile contemporane, ca urmare a acțiunilor principiilor economiei de piață”<sup>174</sup>.

Evoluția susținerii și implementării politicilor de dezvoltare regională în Uniunea Europeană își regasește punctul de pornire în anul 1975, de când începe derularea unei politici robuste, politica regională de pre-extindere, transferând fonduri de la statele membre mai bogate către cele mai sărace prin intermediul fondurilor sale structurale<sup>175</sup>.

În abordarea conceptului de dezvoltare regională, trebuie avute în vedere 3 constatări: prima se referă la faptul că statele-naționale și-au pierdut din puteri, uzanța acestui concept

---

<sup>171</sup> R. Barna, *Le Développement durable des Régions européennes; Du Traité de Lisbonne dérivées Perspectives*, in: S. Gherghina, G. Jigla, O. Pecican, F. Pop, "What's new Lisbon Treaty?", Ed. Cluj University Press, Cluj-Napoca, 2010, pp. 104-152.

<sup>172</sup> C.Ghioltan, *op.cit.*, p. 22.

<sup>173</sup> Ibidem, p. 21.

<sup>174</sup> Ibidem.

<sup>175</sup> R.Barna, *op.cit.*

începând a fi perimată; a doua constatare prevede importanța pe care o acumulează dezvoltarea regională în noul mediu față de cel vechi în ciuda globalizării, iar a treia constatare are în vedere faptul că regiunea de astăzi este o nouă regiune, nu doar din punctul de vedere al teritoriului, dar în special din cel al legăturilor sociale pe care le crează<sup>176</sup>.

Pentru a fundamenta acest concept, voi face referire la definiția oferită de Ministerul Dezvoltării Regionale și Administrației Publice conform căreia “politica de dezvoltare regională reprezintă ansamblu de măsuri planificate și promovate de autoritățile administrației publice locale și centrale, în parteneriat cu diverși actori (privați, publici, voluntari) cu scopul asigurării unei creșteri economice, dinamice și durabile, prin valorificarea eficientă a potențialului regional și local, în scopul îmbunătățirii condițiilor de viață. Principalele domenii care pot fi vizate de politicile regionale sunt: dezvoltarea întreprinderilor, piața forței de muncă, atragerea investițiilor, transfer de tehnologie, dezvoltarea sectorului I.M.M.-urilor, îmbunătățirea infrastructurii, calitatea mediului înconjurător, dezvoltare rurală, sănătate, educație, învățământ, cultură”, în continuare precizându-se faptul că “dezvoltarea regională este un concept nou ce urmărește impulsivitatea și diversificarea activităților economice, stimularea investițiilor în sectorul privat, contribuția la reducerea șomajului și nu în cele din urmă să conducă la o îmbunătățire a nivelului de trai. Pentru a putea fi aplicată politica de dezvoltare regională s-au înființat opt regiuni de dezvoltare, care cuprind teritoriul României. Fiecare regiune de dezvoltare cuprinde mai multe județe. Regiunile de dezvoltare nu sunt unități administrativ-teritoriale, nu au personalitate juridică, fiind rezultatul unui acord liber între consiliile județe și cele locale”<sup>177</sup>.

Politica regională are scopul de a reduce disparitățile și de a întări coeziunea economică și socială între statele Uniunii Europene și este definită, în opinia lui Ghiolțan, drept „ansamblul de măsuri derulate de către instituțiile administrative centrale și locale fie singure fie în parteneriat cu agenți economici sau organizații nonguvernamentale în vederea dezvoltării economice a zonelor pe care le reprezintă”<sup>178</sup>.

---

<sup>176</sup> Ibidem.

<sup>177</sup> <http://www.mrdt.ro/dezvoltare-regionala/politica-de-dezvoltare-regionala>, accesat 01.06.2016.

<sup>178</sup> C. Ghiolțan, *op.cit.*

La nivel de manifestare a politicilor de dezvoltare regională, aceasta poate apărea „în două sensuri: în sens preventiv, adică prin înlăturarea cauzelor care au generat lipsa de dezvoltare sau dezvoltarea anevoioasă a unor regiuni, și în sens combativ, prin înlăturarea efectelor rămânerii în urmă a dezvoltării regiunilor”<sup>179</sup>.

Politica regională are aceleași priorități cu cele stabilite prin Europa 2020, având scopul de a finanța diverse proiecte ale regiunilor sau orașelor, de a sprijini crearea de noi locuri de muncă, competitivitatea, creșterea economică, și de a îmbunătăți calitatea vieții și dezvoltarea sustenabilă. Principalele sale 3 obiective sunt:

- Convergența, obiectiv dedicat statelor membre și regiunilor cele mai sărace ale Uniunii Europene (măsurabil printr-un Produs Intern Brut pe cap de locuitor mai mic de 75% decât media la nivel european)
- Competitivitatea și angajabilitatea regională, obiectiv dedicat statelor membre neeligibile în cadrul primului obiectiv
- Cooperarea teritorială europeană.

Dezvoltarea regională „presupune utilizarea resurselor pentru creșterea competitivității generale a teritoriului, creșterea gradului de adaptabilitate a componentelor de producție și funcționale la necesitățile de ajustare structurală (pentru satisfacerea nevoilor regionale și naționale) și, în ultimă instanță, din perspectivă macroeconomică, pentru reducerea decalajelor între diferitele componente din structura spațiului economic național”<sup>180</sup>.

Dezvoltarea regională poate fi văzută ca un efort general de a reduce disparitățile regionale prin sprijinirea activității economice în regiuni, conform OECD.

Principiile politicii regionale sunt:

“1. Principiul programării multianuale a finanțării proiectelor de dezvoltare regională – presupune că finanțarea programelor este realizată pe o perioadă de 3-5 ani, statele beneficiare având obligația prezentării de documente cu eșalonarea anuală, pe destinații și obiective.

---

<sup>179</sup> Analiza politicilor regionale, p.6, [http://www.apubb.ro/wp-content/uploads/2011/02/Politici\\_regionale\\_Suport\\_de\\_curs.pdf](http://www.apubb.ro/wp-content/uploads/2011/02/Politici_regionale_Suport_de_curs.pdf), accesat 01.06.2016.

<sup>180</sup> D. Jula, N. Jula, D. Ailenei, A. Garbovean, *Competitivitatea si dezechilibrele regionale*, Programul ESEN 2, Academia Romana, CIDE, Bucuresti, 2002, FP.

2. Principiul subordonării – presupune subordonarea planurilor de dezvoltare regională unor obiective prioritare ale politicii regionale europene.
3. Principiul parteneriatului – realizarea de parteneriate la nivel local, național, regional, între autoritățile comunitare și cele naționale sau locale.
4. Caracterul adițional, complementar al măsurilor comunitare, care au rolul de a evita utilizarea fondurilor comunitare ca substituent al resurselor naționale.
5. Compatibilizarea măsurilor de politică regională cu celelalte politici sectoriale.
6. Principiul concentrării eforturilor spre regiunile cel mai puțin dezvoltate și evitarea risipării fondurilor spre un număr mare de obiective”<sup>181</sup>.

### **3.1.1. Clasificarea regiunilor conform Nomenclatorul Unităților Statistice Teritoriale al Eurostat (NUTS) la nivel european**

La nivel european, s-a observat că unitățile administrativ- teritoriale mici (precum județele, în cazul României) nu sunt viabile și eficiente în aspectul proiectării și implementării măsurilor politicii regionale. De aceea, prin procesul de aderare la Uniunea Europeană, au apărut condiții referitoare la crearea unui cadru teritorial al statelor candidate cu cel al statelor membre astfel încât nivelul eligibil de aplicare al acestor structuri teritoriale se consideră a fi cel al NUTS II din Nomenclatorul Unităților Statistice Teritoriale al Eurostat (NUTS)<sup>182</sup>.

Clasificarea regiunilor europene în niveluri NUTS are loc cu respectarea următoarelor principii:

**I.** Prin sistemul NUTS regăsim o subdivizare armonizată a nivelului național în 3 niveluri reprezentate de categorii de regiuni (Tabel 3.1.), regiunile fiind clasificate în funcție de numărul minim și maxim al populației raportat la dimensiunea regiunii.

---

<sup>181</sup> L.G.Maha, *Managementul Fondurilor structurale și de Coeziune*, Iasi, 2010, p. 6.

<sup>182</sup> [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/ro/policy/what/glossary/n/nuts](http://ec.europa.eu/regional_policy/ro/policy/what/glossary/n/nuts), accesat 15.07.2016.

Tabel 3.6. Clasificarea NUTS

Nivel	Nr. Locuitori - MIN	Nr. Locuitori - MAX
NUTS 1	3.000.000	7.000.000
NUTS 2	800.000	3.000.000
NUTS 3	150.000	800.000

(Sursa: Eurostat, *Eurostat regional yearbook 2015*, Luxembourg: Ed. European Union, 2015, p.9)

2. Regiunile sunt clasificate în funcție de împărțirea administrativă teritorială existentă la nivelul statelor membre, aceste diviziuni administrative cuprind în general două niveluri de regiuni.
3. Sistemul NUTS favorizează unitățile geografice cu caracter general (fără a se ține cont de unitățile geografice specifice anumitor domenii de activitate)<sup>183</sup>.

Conform clasificării valide la data de 31.12.2015, există la nivelul UE 98 de regiuni NUTS 1, 272 de regiuni NUTS 2 și 1315 de regiuni NUTS 3<sup>184</sup>.

### 3.2. STRATEGIA EUROPA 2020

În anul 2010 la nivel european au avut loc discuții privind etapa de dezvoltare a Uniunii Europene 2014- 2020 care s-au concretizat în Strategia Europa 2020. Europa 2020 propune trei priorități care se susțin reciproc, urmărind maximizarea impactului finanțării europene:

- creștere inteligentă: dezvoltarea unei economii bazate pe cunoaștere și inovare;
- creștere durabilă: promovarea unei economii mai eficiente din punctul de vedere al utilizării resurselor, mai ecologice și mai competitive;
- creștere favorabilă incluziunii: promovarea unei economii cu o rată ridicată a ocupării forței de muncă, care să asigure coeziunea socială și teritorială<sup>185</sup>.

<sup>183</sup> Eurostat, *Eurostat regional yearbook 2015*, Luxembourg: Ed. European Union, 2015, pp. 8- 9.

<sup>184</sup> Ibidem.

<sup>185</sup> [http://ec.europa.eu/europe2020/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/europe2020/index_en.htm), accesat 14.06.2016.



Comisia Europeană propune următoarele obiective la nivelul Uniunii Europene, pentru a stabili direcția în care se dorește să evolueze în perioada 2014 – 2020:

- 75% din populația cu vârsta cuprinsă între 20 și 64 de ani să aibă un loc de muncă;
- 3% din PIB-ul UE să fie investit în cercetare-dezvoltare;
- obiectivele „20/20/20” în materie de climă/energie să fie îndeplinite;
- rata abandonului școlar timpuriu să fie redusă sub nivelul de 10% și cel puțin 40% din generația tânără să aibă studii superioare;
- numărul persoanelor amenințate de sărăcie să fie redus cu 20 de milioane<sup>186</sup>.

Pentru etapa de dezvoltare 2014- 2020 se dorește consolidarea politicii de coeziune ca strategie principală de investiții pentru strategia Europa 2020<sup>187</sup>, fiind propuse o serie de schimbări privind modul în care politica de coeziune este concepută și pusă în aplicare, respectiv:

- concentrare asupra Țintelor stabilite în Strategia Europa 2020;
- recompensarea performanțelor;
- sprijinirea programării integrate (combinarea investițiilor);
- accentul pus pe rezultate și monitorizarea mai atentă a progreselor;
- consolidarea coeziunii teritoriale;
- raționalizarea punerii în aplicare<sup>188</sup>.

De asemenea, au fost propuse două noi obiective la nivelul Politicii de coeziune, respectiv „Investiții în creștere economică și ocuparea forței de muncă” și „Cooperare teritorială europeană”. Această modificare reflectă alinierea la strategia Europa 2020, în care toate regiunile contribuie la obiectivul general de investiții în ocuparea forței de muncă și creștere economică, însă mijloacele și sfera intervenției se diferențiază în funcție de nivelul de dezvoltare economică a regiunilor<sup>189</sup>. Figura următoare prezintă sinteza evoluției obiectivelor politicii de coeziune și a instrumentelor structurale aferente.

---

<sup>186</sup> Ibidem.

<sup>187</sup> Ibidem.

<sup>188</sup> Ibidem.

<sup>189</sup> Ibidem.

Figura 3.4.: Evoluția politicii de coeziune

2007 - 2013			2014 - 2020		
Obiective	Fonduri		Obiective	Categorii de regiuni	Fonduri
Convergența	FEDR FSE FC		Investiții în creștere economică și ocuparea forței de muncă	Regiuni mai puțin dezvoltate; Regiuni în tranziție	FEDR FSE FC
Competitivitate și ocuparea forței de muncă	FEDR FSE			Regiuni mai dezvoltate	FEDR FSE
Cooperare teritorială europeană	FEDR		Cooperare teritorială europeană		FEDR

(Sursă: [www.fonduri-structurale.ro/detaliu.aspx?eID=10115&t=fs2014-2020](http://www.fonduri-structurale.ro/detaliu.aspx?eID=10115&t=fs2014-2020), accesat 15.06.2016)

### 3.3. PLANUL NAȚIONAL DE DEZVOLTARE RURALĂ

Planificarea resurselor financiare, atât naționale cât și cele din surse externe sunt realizate prin intermediul Planului Național de Dezvoltare, iar resursele financiare regionale sunt planificate prin intermediul Planului de Dezvoltare Regională<sup>190</sup>.

Țările din Europa Centrală și de Est nu au trecut doar prin procesul complex de tranziție la economia de piață, ci, simultan, s-au pregătit pentru aderarea la Uniunea Europeană. “Dubla tranziție” s-a dovedit a fi dificilă, deoarece aceste țări “au trebuit să se adapteze nu numai sistemului economiei de piață, cât și întregului mod de funcționare a Uniunii Europene”<sup>191</sup>. Intregul demers a devenit chiar și mai complex ca urmare a faptului că Uniunea Europeană ca atare a reprezentat o țintă în mișcare, prinsă într-un proces de reconstrucție politică, economică și instituțională. Dubla tranziție a oferit “exemple din plin privind rolul în schimbare al pieței și al statului în economie și a contrazis o mare parte din gândirea tradițională privind implicarea

<sup>190</sup> L.G.Maha, *op.cit.*, p.18.

<sup>191</sup> Ved P. Nanda, Ralph B. Lake, *The Law of Transnational Business Transactions*, Ed. Thomas/West, 2002, p. 4.

minimală a statului în economie”<sup>192</sup>. Fostele state din Europa Centrală și de Est s-au aflat în situația în care, după o perioadă de luptă împotriva implicării statului în economie, au redescoperit funcția de programare, de intervenție directă a statului pentru canalizarea fondurilor către anumite domenii prioritare.

România se află în fața celei mai importante oportunități de dezvoltare, în contextul integrării crescânde într-o economie tot mai globalizată. Viitorul României este acela al unei economii dinamice, competitive și inovative, funcționând în structurile economice, sociale și politice ale Uniunii Europene și ale economiei globale<sup>193</sup>.

Conform Guvernului României “PND 2007-2013 reprezintă documentul de planificare strategică și programare financiară multianuală, aprobat de Guvern și elaborat într-un larg parteneriat, care va orienta dezvoltarea socio-economică a României în conformitate cu Politica de Coeziune a Uniunii Europene”<sup>194</sup>.

Achim Irimescu, ministrul Agriculturii și Dezvoltării Rurale a declarat că: ”Pe Programul Național de Dezvoltare Rurală 2007-2013 alocarea financiară totală a fost de 9,29 miliarde de euro, din care bani europeni 8,1 miliarde euro. Până la acest moment s-au efectuat plăți în valoare de 8,1 miliarde euro, din 6,83 miliarde euro, din bani europeni. Dacă luăm în calcul și avansul încasat în anul 2008, absorbția crește la 91,3%, dar suma de 560 milioane de euro din avans, dacă nu o includem în calcul, practic absorbția fondurilor europene se reduce la 83%. 7% reprezintă avansul de 560 milioane de euro”<sup>195</sup>.

---

<sup>192</sup> O. Horky-Hluchan/S. Lightfood, *Development Policies of Central and Eastern European States*, New York, Ed. Routledge, pp. 26-27.

<sup>193</sup> Guvernul României, Planul Național de Dezvoltare 2007-2013, p. 236 și următoarele, [http://www.fonduri-structurale.ro/Document\\_Files/docutile/00000047/r5dco\\_PND\\_2007\\_2013.pdf](http://www.fonduri-structurale.ro/Document_Files/docutile/00000047/r5dco_PND_2007_2013.pdf), accesat 13.07.2016.

<sup>194</sup> <http://arhiva.fonduri-structurale.ro/>, accesat 20.06.2016.

<sup>195</sup> Gradul de absorbție pe PNDR 2007-2013 a ajuns la 91,3%: Cum s-au împărțit cei 8,1 miliarde de euro, din care 6,83 miliarde de euro primite de la UE, <http://agrointel.ro/44982/gradul-de-absorbtie-pe-pndr-2007-2013>, accesat 20.06.2016.

Tabel 3.7.: Alocare financiară PNDR 2007-2013

Nr.crt.	Axa prioritara	UE	Buget national	Total
1	Axa 1 Cresterea competitivitatii sectoarelor agricol si forestier	2.707,45	341,09	3.048,54
2	AXA 2: Imbunatatirea mediului si a spatiului rural	2.544,57	403,38	2.947,95
3	AXA 3: Calitatea vietii in zonele rurale si diversificarea economiei rurale	1.988,98	336,24	2.325,22
4	AXA 4: LEADER	346,59	20,33	366,92
5	Asistenta Tenica	120,89	11,13	132,02
6	Plati complementare directe	314,02	78,50	392,52
	<b>TOTAL</b>	<b>8.022,50</b>	<b>1.190,67</b>	<b>9.213,17</b>

Sursa: <http://www.pndr.ro/pndr-2007-2013.html>

Marius Nica, ministrul fondurilor europene, a precizat referitor la PND 2014- 2020 “pornind de la experiența acumulată în perioada 2007-2013, venim cu elemente noi în sprijinul beneficiarilor. În primul rând, prefinanțare acordată pentru salarii, onorarii și cheltuieli cu deplasările, astfel încât aceștia să aibă la dispoziție sumele necesare pentru a-și implementa proiectele fără întârzieri și dificultăți. Mai mult, introducem posibilitatea ca autoritățile de plată să vireze direct în conturile partenerilor sumele eligibile, simplificând astfel procesul de

rambursare și scurtând perioada de timp în care organizațiile implicate în proiecte așteaptă să le fie decontate cheltuielile”<sup>196</sup>.

Conform Guvernului României Planul Național de Dezvoltare Rurală 2014- 2020 este planificarea bugetară prin care României i se acordă fonduri europene nerambursabile pentru dezvoltarea socio-economică a mediului rural<sup>197</sup>.

PNDR 2014- 2020 urmărește atingerea a 3 obiective principale stabilite prin Acordul de Parteneriat:

- Competitivitatea și dezvoltarea socială
- Oamenii și societatea
- Resursele.

PNDR (finanțat din Fondul European Agricol pentru Dezvoltare Rurală) susține dezvoltarea strategică a spațiului rural prin abordarea strategică a următoarelor obiective:

1. Restructurarea și creșterea viabilității exploatațiilor agricole
2. Gestionarea durabilă a resurselor naturale și combaterea schimbărilor climatice
3. Diversificarea activităților economice, crearea de locuri de muncă, îmbunătățirea infrastructurii și serviciilor pentru creșterea calității vieții în zonele rurale<sup>198</sup>.

Principalele priorități de dezvoltare rurală pentru perioada 2014- 2020 sunt următoarele<sup>199</sup>:

- modernizarea și creșterea viabilității exploatațiilor agricole prin consolidarea acestora, deschiderea către piață și procesare a produselor agricole;

---

<sup>196</sup> <http://www.fonduri-ue.ro/presa/comunicate/1533-comunicat-23-09-2015>, accesat 20.06.2016.

<sup>197</sup> Guvernul României, [http://www.madr.ro/docs/dezvoltare-rurala/programare-2014-2020/PNDR\\_2014\\_-\\_2020\\_01.07.2014.pdf](http://www.madr.ro/docs/dezvoltare-rurala/programare-2014-2020/PNDR_2014_-_2020_01.07.2014.pdf), accesat 13.07.2016.

<sup>198</sup> Ibidem.

<sup>199</sup> Acord de parteneriat 2014- 2020, pp. 26 si urm.

- încurajarea întineririi generațiilor de agricultori prin sprijinirea instalării tinerilor fermieri;

- dezvoltarea infrastructurii rurale de bază ca precondiție pentru atingerea investițiilor în zonele rurale și crearea de locuri de muncă și implicit la dezvoltarea spațiului rural;

- încurajarea diversificării economiei rurale prin promovarea creării și dezvoltării IMM-urilor în sectoarele nonagricole din mediul rural;

- promovarea sectorului pomicol, ca sector cu nevoi specifice, prin intermediul unui subprogram dedicate;

- încurajarea dezvoltării locale plasate în responsabilitatea comunității prin intermediul abordării LEADER, competența transversală LEADER îmbunătățește competitivitatea, calitatea vieții și diversificarea economiei rurale, precum și combaterea sărăciei și excluderii sociale<sup>200</sup>.

PNDR 2014- 2020 finanțează 14 măsuri de dezvoltare rurală, alocarea financiară fiind de 9,473 miliarde Euro, din care 8,128 miliarde FEADR și 1,347 miliarde euro contribuție națională<sup>201</sup>. Astfel, se poate observa că PNDR 2014-2020 este finanțat 85% din FEADR și doar 15% provine din contribuție națională, adică din autofinanțare sau contribuția altor instituții din România.

Alocarea financiară în cadrul PNDR 2014-2020 cuprinde sumele alocate din bugetul comunitar, cât și sume din bugetul național, împărțite pe cele 14 măsuri, la care se adaugă măsura Asistență Tehnică, astfel:

---

<sup>200</sup> Ibidem.

<sup>201</sup> Ibidem.

Tabel 3.8: Alocările măsurilor din cadrul PNDR 2014-2020

Nr.crt.	Masuri PNDR 2014-2020	UE mil.euro	Buget Național mil.euro	Alocare publică UE+Buget Național mil.euro
1	M1- Transfer de cunoștințe și acțiuni de informare	60,39	6,71	67,10
2	M2- Servicii de consiliere	60,39	10,66	71,05
3	M4- Investiții în active fizice	2.057,03	356,04	2.413,06
4	M6- Dezvoltarea exploatațiilor și a întreprinderilor	978,69	126,98	1.105,67
5	M7- Servicii de bază și reînnoirea satelor în zonele rurale	1.100,60	197,33	1.297,93
6	M8- Împădurirea și crearea de suprafețe împădurite și perdele forestiere	105,7	18,82	124,51
7	M9- Sprijin pentru Înființarea Grupurilor de Producători	36	4	40
8	M10- Agromediu și clima	909,96	160,78	1.070,74
9	M11- Agricultură ecologică	200,69	35,73	236,42
10	M13- Plăți pentru zonele care se confruntă cu constrângeri naturale sau cu alte constrângeri	1.150,80	204,10	1.354,89

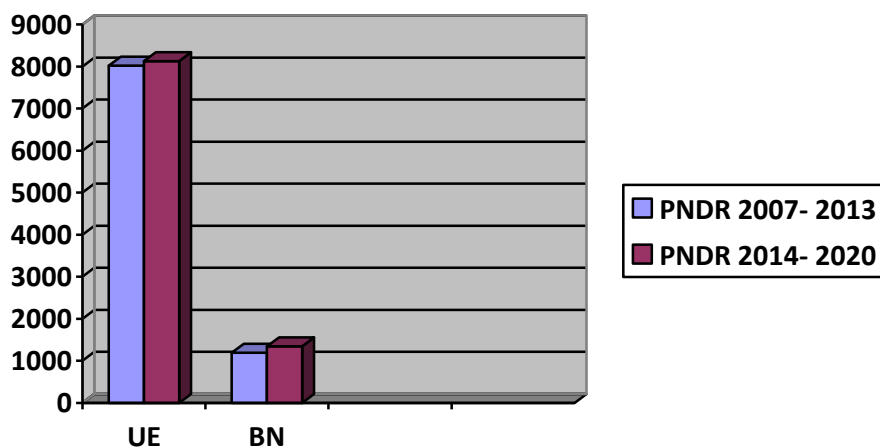
	specifice			
11	M15- Silvomediu	100	17,80	117,80
12	M16- Cooperare	28,02	3,11	31,13
13	M17- Gestionarea riscurilor	170	30	200
14	M19- LEADR, inclusiv angajamentele Leader în derulare din PNDR 2007- 2013 (valoare estimativă)	572,36	63,60	635,96
15	M20- Asistență tehnică	178,37	31,48	209,84
16	Angajamente actuale ale măsurii “Bunăstarea animalelor” cu implicații asupra bugetului PNDR 2014-2020	437,01	79,52	516,53
	<b>TOTAL alocare publica</b>	<b>8.128,00</b>	<b>1.344,65</b>	<b>9.472,65</b>

Sursa: <http://www.pndr.ro/pndr-2014-2020.html>

Față de PNDR 2007- 2013, când alocarea financiară se făcea pe axe prioritare, PNDR 2014- 2020 alocă finanțare direct pe măsurile solicitate.



Grafic 3.3.: Alocare financiară comparativă PNDR 2007- 2013/PNDR 2014-2020



*Sursa: prelucrare proprie*

Alocarea financiară pentru PNDR 2014- 2020 este cu doar 2,59% procente mai mare decât bugetul alocat pentru perioada 2007- 2013, aceasta se datorează și faptului că nu toate proiectele contractate au fost finalizate în perioada 2007- 2013 și urmează a fi plătite din fondurile perioadei 2014- 2020.

### 3.4. Cadrul Strategic Național de Referință (CSNR)

Pe baza Programului Național de dezvoltare a fost elaborat Cadrul Strategic Național de Referință pentru perioada 2007- 2013, care reprezintă “strategia convenită cu Comisia Europeană pentru utilizarea instrumentelor structurale, precum și Programele Operaționale prin care se vor implementa aceste fonduri”<sup>202</sup>.

În opinia Comisiei Europene, “CSNR reprezintă strategia globală de utilizare a Fondurilor Structurale și de Coeziune, iar diversele PO reprezintă instrumentele prin care se realizează diversele prevederi ale CSNR. Din acest motiv, trebuie evidențiate foarte clar conexiunile și intercondiționările strategice între CSNR și PO”<sup>203</sup>.

<sup>202</sup> Guvernul României, *Cadrul Național de Referință 2007- 2013*, 2007 p. 5.

<sup>203</sup> [http://ec.europa.eu/romania/documents/press\\_releases/10\\_07\\_sinteza\\_csnr.pdf](http://ec.europa.eu/romania/documents/press_releases/10_07_sinteza_csnr.pdf), accesat

Acest tip de document este elaborat de fiecare stat membru al UE. Documentul explică modul în care vor fi implementate Instrumentele Structurale în România în perioada 2014-2020.

Scopul principal al CSNR este de a consolida obiectivul strategic al politicilor economice, de coeziune socială și regionale ale României, precum și de a stabili legăturile potrivite și corecte cu politicile Comisiei Europene, mai ales cu Strategia Europa 2020, care stă la baza elaborării politicilor de dezvoltare economică și de crearea a noi locuri de muncă. CSNR a fost elaborat pe baza Planului National de Dezvoltare 2014-2020 și se implementează prin Programele Operaționale.

CSNR a fost formulat de către Guvernul României pentru a evidenția problemele economice actuale ale României, precum și pentru a crea noi oportunități de dezvoltare țării. Una dintre prioritățile principale ale CSNR vizează dezvoltarea economică și creșterea numărului de locuri de muncă.

În cadrul CSNR sunt evidențiate obiectivele principale, care trebuie atinse pentru dezvoltarea economică a țării și pentru obținerea fondurilor nerambursabile, respectiv<sup>204</sup>:

- Infrastructura de bază a țării trebuie dezvoltată la standarde europene- aici se face referire la îmbunătățirea calității rețelelor rutiere și feroviare, precum și a navigației pe Dunăre, îmbunătățirea accesibilitatii și inter-conectivitatea dintre drumurile naționale, județene și locale, căi ferate, aeroporturi și servicii navale, îmbunătățirea sistemelor de management al apei potabile și a deșeurilor menajere la standarde europene și sprijinirea dezvoltării mediului de afaceri și creării de noi locuri de muncă.

- Se urmărește ca economia românească să crească pe termen lung din punct de vedere competitiv- aici se face referire la crearea și dezvoltarea unei baze de producție și antreprenoriale dinamice, crearea și dezvoltarea de noi afaceri, încurajarea inovării și activităților de cercetare și simplificarea accesului la finanțare, prin sprijinirea întreprinderile mici și mijlocii în obținerea de ajutoare pentru investiții și sprijinirea acestora prin servicii de consiliere pentru afaceri de calitate; de asemenea se pune accentul pe dezvoltarea turismului.

- Capitalul uman din România trebuie să fie dezvoltat și folosit în mod eficient, și anume prin îmbunătățirea și sprijinirea sistemului de învățământ și formare profesională, creșterea accesului și participării la educație; se pune accentul pe formarea profesională

---

<sup>204</sup> Ibidem.

continuă, adică angajatorii vor beneficia de resurse financiare pentru a investi în capitalul uman. CSNR impune modernizarea infrastructurii educaționale și de formare, urmărind astfel a se obține sisteme educaționale și de formare profesională de calitate, îmbunătățirea calității serviciilor de sănătate și îngrijire, sprijinirea combaterii excluziunii sociale și de promovare a incluziunii sociale a grupurilor vulnerabile.

- Îmbunătățirea managementului în sectorul public prin consolidarea unei capacități administrative eficiente, prin îmbunătățirea procesului de elaborare a politicilor și a proceselor decizionale în domeniul managementului public, și îmbunătățirea standardelor de calitate și eficiență în furnizarea serviciilor publice.

- Stoparea disparităților de dezvoltare prin sprijinirea și promovarea unei dezvoltări economice și sociale echilibrate a regiunilor prin acțiuni de restructurare a zonelor rurale și urbane. Se pune din nou accentul pe investiții în infrastructură pentru stabilirea legăturilor locale cu rețelele regionale, naționale, europene, trans-europene și intercontinentale care leagă România de piețele internaționale<sup>205</sup>.

CSNR contribuie astfel la consolidarea mediului de afaceri local și regional și la dezvoltarea patrimoniului natural și cultural cu scopul de a sprijini turismul și dezvoltarea mediului urban. Coeziunea teritorială pe termen lung are la bază “Conceptul strategic de dezvoltare spațială și integrare în structurile spațiale europene 2007–2025”<sup>206</sup>.

Pentru perioada 2014-2020 nu mai există denumirea de CSNR, acesta numindu-se Acord de parteneriat.

Acordul de parteneriat sprijină România în aspirațiile acesteia de a avea o economie modernă și competitivă cu abordarea următoarelor provocări:

1. competitivitate și dezvoltare locale
2. importanța oamenilor în societate
3. dezvoltarea infrastructurii
4. îmbunătățirea și creșterea resurselor
5. îmbunătățirea serviciilor administrației locale și centrale<sup>207</sup>.

---

<sup>205</sup> Guvernul României, *op.cit.*

<sup>206</sup> Ibidem.

<sup>207</sup> <http://www.madr.ro/docs/dezvoltare-rurala/programare-2014-2020/acordul-de-parteneriat-2014-2020.pdf>, p.9, accesat 23.06.2016.

Figura 3.5.: Relația PND cu documentele prin care se implementează politicile europene



### 3.5. PROGRAME OPERAȚIONALE 2014- 2020

CSNR se implementează prin Programe Operaționale, care fac parte din cadrul Obiectivelor „Convergență” și „Cooperare Teritorială Europeană”<sup>208</sup>.

Marius Nica, Ministrul Fondurilor Europene a declarat, referitor la evoluția programelor operaționale din România, că „România se află printre statele membre ale Uniunii Europene care nu a înregistrat întârzieri în semnarea Programelor Operaționale 2014 – 2020, făcând o figură frumoasă la Bruxelles”<sup>209</sup>.

Programele Operaționale sunt documentele prin care se realizează implementarea acțiunilor strategice prevăzute în Cadrul Strategic Național de Referință (CSNR). Fiecare stat membru are un număr de Programe Operaționale, în funcție de necesitățile de dezvoltare și prioritățile la nivel național, corelate cu prioritățile stabilite prin intermediul Strategiei Europa 2020. Programele Operaționale sunt documente care identifică, pentru fiecare obiectiv strategic

<sup>208</sup> Ibidem.

<sup>209</sup> Ministerul Fondurilor Europene, <http://www.fonduri-ue.ro/presa/noutati/113-programe-operationale-2014-2020>, accesat 13.07.2016.

al CNSR, axele prioritare și domeniile specifice de intervenție, furnizând informații privind finanțările europene, naționale și private. Un proiect poate beneficia de finanțare din fonduri europene dacă se încadrează în criteriile impuse de un anumit domeniu major de intervenție, o axă prioritare și respectiv un PO.

România ar avea nevoie de o creștere economică în ritmuri înalte pe o perioadă lungă de timp, pentru a ajunge la nivelul mediu din UE. Cel puțin în următorii 7-10 ani, investițiile masive în capitalul fizic și în resursele umane reprezintă calea principală pentru realizarea unei astfel de creșteri economice. După această perioadă, progresul economic va trebui susținut tot mai mult de deschiderea societății românești spre inovație, de încheierea, putem spune, a unei noi tranziții spre o economie cu produse și servicii care încapsulează o valoare adăugată ridicată<sup>210</sup>.

Obiectivul „Convergență” urmărește accelerarea convergenței statelor membre și a regiunilor cel mai puțin dezvoltate prin îmbunătățirea condițiilor de creștere economică și de ocupare a forței de muncă. Acesta vizează statele membre și regiunile cele mai puțin dezvoltate, domeniile de acțiune sunt capitalul fizic și uman, inovarea și societatea cunoașterii, adaptabilitatea la schimbări, mediul și eficacitatea administrativă. Obiectivul este finanțat prin Fondul european agricol pentru dezvoltare regională (FEADR), Fondul social european (FSE) și prin Fondul de Coeziune<sup>211</sup>.

Obiectivul „Cooperare teritorială europeană” vizează consolidarea cooperării la nivel transfrontalier, transnațional și interregional și se bazează pe vechea inițiativă INTERREG. Acesta vizează să promoveze soluții comune pentru autoritățile vecine în domeniul dezvoltării urbane, rurale și costiere, dezvoltarea relațiilor economice și crearea de rețele de întreprinderi mici și mijlocii (IMM-uri). Cooperarea se axează pe cercetare, dezvoltare, societatea informațională, mediu, prevenirea riscurilor și gestionarea integrată a apei. Obiectivul este finanțat prin Fondul european agricol pentru dezvoltare regională (FEADR)<sup>212</sup>.

Programele operaționale sunt gestionate de instituții specializate (ex. Autoritatea de audit, Autoritatea de certificare/ plată), autorități de management (principalele instituții responsabile de gestionarea PO) și de organisme intermediare, unde este cazul. Supravegherea implementării

---

<sup>210</sup> Revista 22, <http://www.revista22.ro/fonduri-structurale-4653.html>, accesat în 16.06.2016.

<sup>211</sup> Instrumente ale politicii regionale- Obiectivul 1, <http://europa.eu>, accesat 23.06.2016.

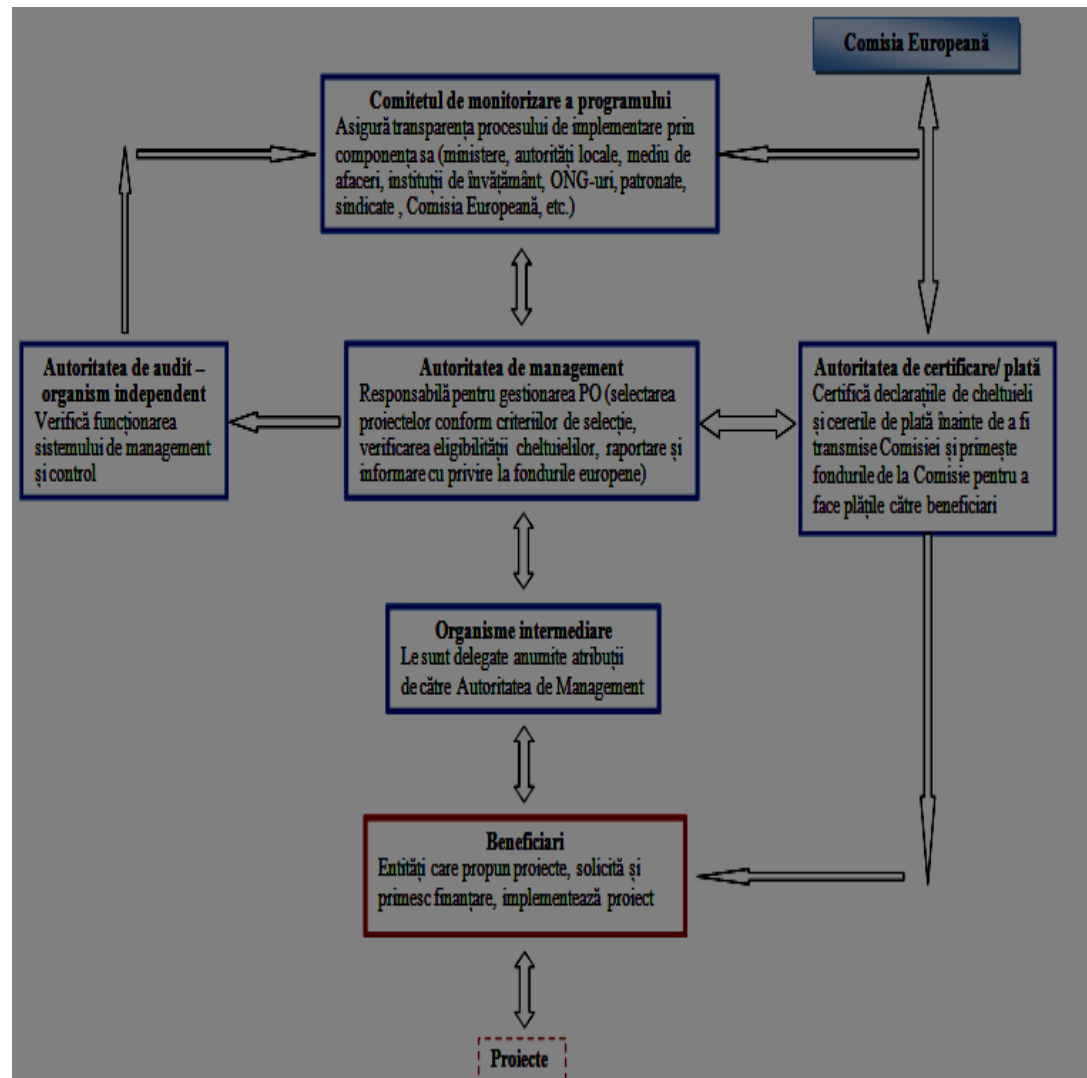
<sup>212</sup> Ibidem.

programului este realizată de un Comitet de monitorizare<sup>213</sup>. Prezentăm în următoarea figură legăturile dintre principalele instituții specializate (Figura 3.6) și responsabilitățile existente la nivelul acestora.

---

<sup>213</sup> I. Sorici, A. Dumitrașcu, V. Ciobanu, *op.cit*, p. 19.

Figura 3.6.: Legăturile dintre principalele instituții specializate aferente PO



(Sursă: Sorici et al, 2010)

În continuare vom prezenta succint Programele Operaționale elaborate de România sau la elaborarea cărora colaborează cu alte state membre și nemembre UE, precum și fondurile alocate pentru fiecare program operational.

1. Programul Operațional Regional (POR) 2014- 2020, gestionat de Ministerul Dezvoltării Regionale și Administrației Publice în calitate de Autoritate de Management; acesta analizează situația economică și socială a regiunilor României, respectiv creșterea traiului de viață și îmbunătățirea calității vieții în comunitățile locale și regionale; programul operațional regional se

implementează pe 11 axe prioritare (plus o axă asistență tehnică), iar fondul alocat pentru perioada 2014- 2020 este de 8,25 miliarde euro, din care 6,47 miliarde euro sunt din fonduri europene prin Fondul European pentru Dezvoltare Regională (FEDR) și 1,5 miliarde euro din contribuție națională<sup>214</sup>.

2. Programul Operațional Infrastructura Mare 2014- 2020 (POIM) a fost elaborat pentru a contribui la realizarea obiectivului general al Acordului de Parteneriat 2014- 2020, abordând două priorități importante: Infrastructura și Resursele; POIM se implementează pe 8 axe prioritare și fondul alocat pentru POIM este în sumă totală de 11,88 miliarde euro, din care:

- 6,94 miliarde euro Fond de Coeziune
- 2,48 miliarde euro Fond European de Dezvoltare Regională
- 2,46 miliarde euro Cofinanțare<sup>215</sup>.

3. Programul Operațional Competitivitate (POC) 2014- 2020 ajută România pentru a ridica nivelul scăzut al competitivității, oferă sprijin pentru cercetare, dezvoltare și inovare și infrastructură subdezvoltată. Prin POC regiunile de dezvoltare ale României sunt încadrate în două categorii- regiuni mai dezvoltate (Regiunea București Ilfov, ce include capitala București) și regiuni mai puțin dezvoltate (celelalte 7 regiuni de dezvoltare ale României, respectiv Nord-Est, Sud-Est, Sud Muntenia, Sud Vest Oltenia, Vest, Nord-Vest și Centru). POC se implementează pe 2 axe prioritare, iar fondul alocat este în sumă totală de 1,329 miliarde euro, din care 249 milioane euro (regiuni mai dezvoltate) și 1,08 miliarde euro (și regiuni mai puțin dezvoltate)<sup>216</sup>.

4. Programul Operațional Dezvoltarea Capacității Administrative (POCA) 2014- 2020 este gestionat de Ministerul Dezvoltării Regionale și Administrației Publice în calitate de Autoritate de Management. POCA sprijină crearea unei administrații publice moderne prin promovarea unor servicii publice competitive, prin investiții și reglementări de calitate. POR finanțează toate cele 8 regiuni de dezvoltare ale României, fiind structurat pe 3 axe prioritare și având un buget alocat

---

<sup>214</sup> <http://www.fonduri-ue.ro/por-2014>, accesat 25.06.2016.

<sup>215</sup> <http://www.fonduri-ue.ro/poim-2014>, accesat 25.06.2016.

<sup>216</sup> <http://www.fonduri-ue.ro/poc-2014>, accesat 25.06.2016.



în sumă totală de 659,54 milioane euro, din care 553,19 milioane de euro din Fondul Social European și 106,35 milioane de euro din bugetul național.<sup>217</sup>.

5. Programul Operațional Capital Uman 2014-2020 (POCU) finanțează investițiile în domeniul resurselor umane prin creșterea ocupării și încurajarea mobilității forței de muncă. POCU se implementează pe 7 axe prioritare și alocarea financiară este în sumă totală de 4,75 miliarde euro, din care 3,44 miliarde euro fonduri alocate de Uniunea Europeană și 1,31 miliarde euro cofinanțare națională<sup>218</sup>.

6. Programul Operațional Asistență Tehnică 2014-2020 (POAT) este programul, care asigură ca procesul de implementare a Fondurilor Europene Structurale și de Investiții în România să fie în conformitate cu principiile și regulile de parteneriat, programare, evaluare, comunicare, management, management financiar, monitorizare și control prin punerea la dispoziția României a capacității și instrumentelor necesare pentru implementarea acestor fonduri. POAT se realizează pe 3 axe prioritare și are un buget alocat în sumă totală de 212,76 milioane euro, din care 200,51 milioane euro pentru regiunile mai puțin dezvoltate și 0,12 milioane euro pentru regiunile mai dezvoltate<sup>219</sup>.

7. Programul Național de Dezvoltare Rurală 2014- 2020, așa cum a fost detaliat în acest capitol, are o finanțare alocată de 9,363 miliarde euro, din care 8,015 miliarde euro din fonduri structurale UE- FEADR și 1,347 miliarde euro din contribuție națională<sup>220</sup>.

8. Programul Operațional pentru Pescuit și Afaceri Maritime (POPAM) 2014- 2020 a fost creat pentru a redresa economia UE, prin crearea de locuri de muncă în zonele de coastă ale Europei și își propune creșterea profitabilității operatorilor, conservarea biodiversității și protecției mediului, menținerea și creșterea locurilor de muncă, în zonele pescărești. Fondul

---

<sup>217</sup> <http://www.fonduri-ue.ro/poca-2014>, accesat 25.06.2016.

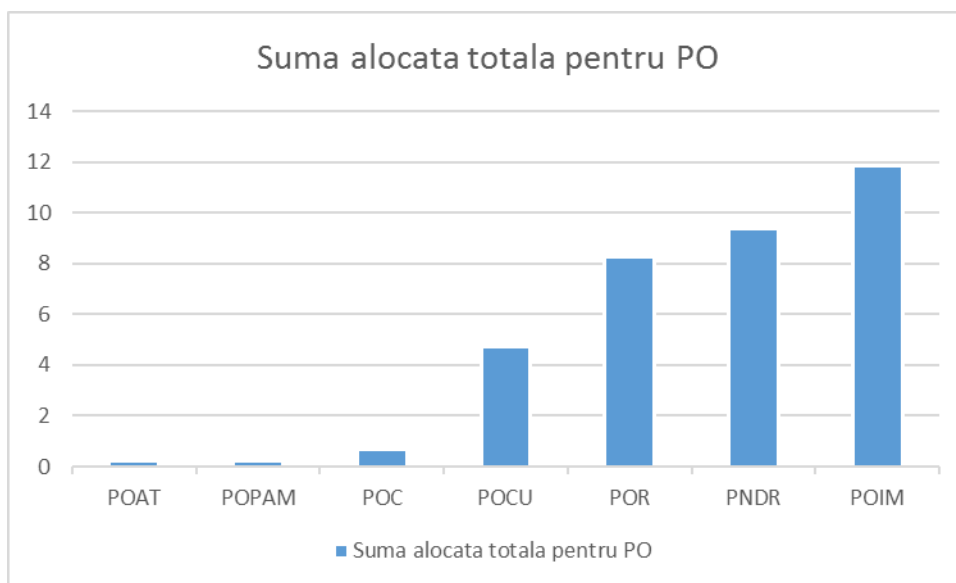
<sup>218</sup> <http://www.fonduri-ue.ro/pocu-2014>, accesat 25.06.2016.

<sup>219</sup> <http://www.fonduri-ue.ro/poat-2014>, accesat 25.06.2016.

<sup>220</sup> <http://www.pndr.ro/pndr-2014-2020.html>, accesat 25.06.2016.

alocat pentru acest program este în suma de 223,7 milioane euro<sup>221</sup>.

Grafic 3.4.: Alocarea fondurilor structurale pe Programe Operaționale în România



*Sursa: prelucrare proprie*

Din graficul de mai sus rezultă că Programul Operațional din România, care beneficiază de cea mai ridicată alocare financiară este Programul Operațional Infrastructura Mare, urmat de Programul Național pentru Dezvoltare Rurală și Programul Operațional Regional, ceea ce duce la concluzia că se acordă o atenție deosebită dezvoltării infrastructurii de transport, mediu, energie, dezvoltarea rețelei de metrou din România.

Pentru perioada 2014- 2020, implementarea programelor operaționale urmăresc inițierea unei reforme în domeniul asistenței sociale, integrarea romilor pe piața muncii, creșterea ratei de școlarizare și reducerea abandonului școlar, reformarea sectorului sănătății prin sporirea accesibilității pentru persoanele defavorizate, precum și siguranța traficului terestru, aerian și maritim.

<sup>221</sup> <http://www.fonduri-ue.ro/popam-2014>, accesat 25.06.2016.

În opinia noastră, în accesarea fondurilor europene prin programe operaționale, solicitantul trebuie să se bazeze pe un studiu de fezabilitate, și anume elaborarea unui plan de afaceri, a unor studii tehnice și financiare, care să demonstreze că proiectul este eligibil în cadrul unui program operațional.

## CAP. IV ANALIZA REGIUNII DE NORD- VEST (TRANSILVANIA NORD)

În opinia Daniei Constantin “Regiunea definește o suprafață în cadrul spațiului economic național suficient de cuprinzătoare din punct de vedere structural pentru a funcționa independent, fără a neglija, totuși, faptul că ea are, în mod inevitabil, strânse legături cu restul economiei”<sup>222</sup>.

Regiunile se clasifică în trei tipuri:

1. regiuni omogene din punctul de vedere al unor criterii-cheie, cum ar fi criteriul economic, geografic, social-politic;
2. regiuni nodale (polarizate) – sunt formate în jurul unui centru dominant (nod);
3. regiuni pentru planificare (programare) – unitatea este dată de cadrul administrativ-teritorial și aplicarea unor politici și programe de dezvoltare regională destinate spațiului respectiv<sup>223</sup>.

Astfel, o regiune poate fi văzută ca un sistem social compus din societate, organizații și interacțiunile dintre ele<sup>224</sup>. Sistemul social regional este spațial și înconjurat de limite geografice<sup>225</sup>.

### 4.1. Istoricul Regiunii de Nord-Vest

Regiunea de Nord-Vest este una din cele 8 regiuni de dezvoltare ale țării, care a fost creată în baza Legii 151/1998 (modificată prin Legea 315/2004) și corespunde diviziunii europene de nivel NUTS II. Această Regiune a fost creată prin asocierea voluntară a administrațiilor publice locale, dar nu este o unitate administrativ-teritorială și nu are personalitate juridică. Din punct de vedere geografic Regiunea are graniță cu Ungaria și Ucraina în exteriorul țării, iar în interiorul țării cu regiunile Centru, Vest și Nord-Est din România.

Conform Nomenclatorului de Unități Statistice Teritoriale (NUTS) regăsim în România următoarele nivele: nivelul NUTS I- România, nivelul NUTS II- cele 8 regiuni de dezvoltare, cu

---

<sup>222</sup> D.L.Constantin, *Economie și politici regionale*, ed.Univ.Al.Ioan Cuza , 1992, p. 4.

<sup>223</sup> Ibidem.

<sup>224</sup> N. Luhmann, *Social Systems*, Ed. Stanford University Press, 1995, p. 2.

<sup>225</sup> F. Wallner, M. Narodoslawsky, *Island of sustainability*, Ed. Pion Limited, 1994, p. 78.

o populație medie de 2,8 milioane de locuitori, nivelul NUTS III- 42 județe, care reflectă structura administrativă a României, nivelul NUTS IV- nu este aplicabil României, deoarece nu sunt identificate asocieri de unități teritoriale în România și nivelului NUTS V îi corespund 256 de municipii și orașe, 2.686 comune, compuse din 13.092 de sate<sup>226</sup>.

Regiunea de Nord- Vest are în componență 6 județe: Bihor, Bistrița- Năsăud, Cluj, Maramureș, Satu-Mare și Sălaj. Regiunea are o suprafață de 34.159 kmp, reprezentând 14,32% din suprafața țării și o populație totală de 2.744.914 locuitori.

Din punct de vedere administrativ- teritorial, Regiunea cuprinde 421 unități administrativ-teritoriale, respectiv 6 județe, 42 orașe, din care 15 municipii, 398 comune și 1.823 sate.

La nivelul anului 2015 produsul intern brut pe cap de locuitor este în Regiunea de Nord- Vest, conform ultimelor statistici publicate de Institutul Național de Statistică, în jurul a 7.500 euro mult sub PIB/locuitor al Regiunii Bucuresti-Ilfov, care este de 19.711 euro<sup>227</sup>.

Prezentăm în tabelul următor produsul intern brut pe cap de locuitor în fiecare din cele 6 județe ale Regiunii de Nord- Vest.

Tabel 4.9.: PIB/locuitor la nivelul Regiunii de Nord- Vest (an 2015)

Județ	PIB/locuitor (în RON)
Bihor	26905
Bistrița- Năsăud	26348
Cluj	44836
Maramureș	24310
Satu- Mare	26952
Sălaj	24181
<b>Media PIB/locuitor</b>	<b>28.922</b>

*Sursa: prelucrări realizate folosind date preluate din INS, accesat la data de 06.07.2016*

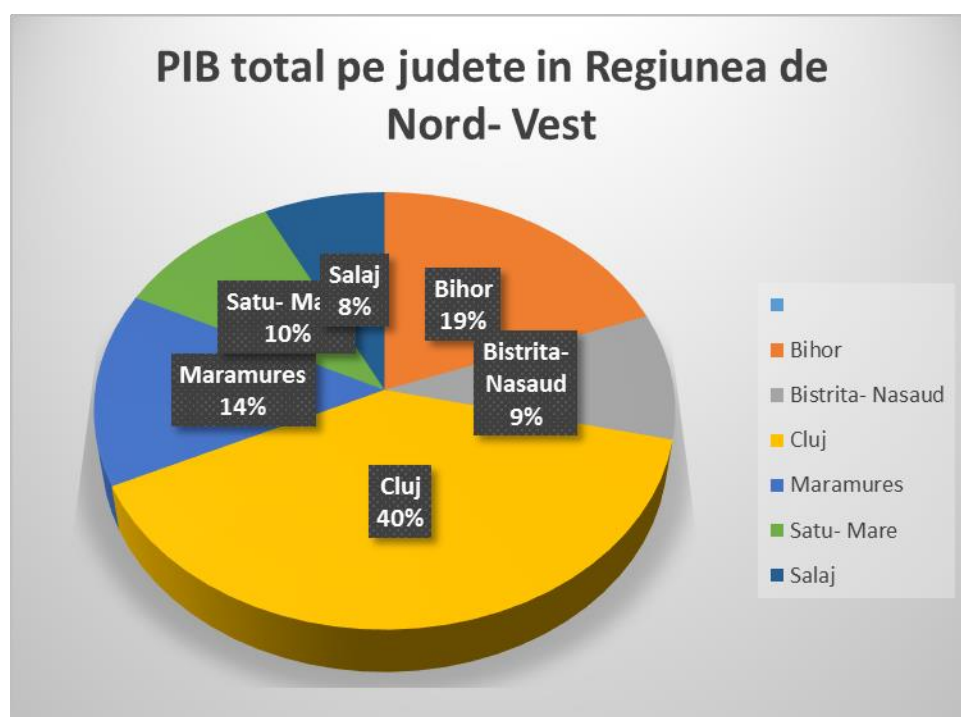
<sup>226</sup> C.Ghiolțan, *op.cit.*, p. 78.

<sup>227</sup> Indicatori de dezvoltare durabila in Romania, [www.insse.ro](http://www.insse.ro), accesat la data de 08.07.2016.

Dacă analizăm nivelul PIB/locuitor la nivelul Regiunii de Nord- Vest se poate observa că ca județul Cluj se află pe primul loc în ceea ce privește nivelul PIB/locuitor datorită productivității muncii, a ratei scăzute a șomajului, a dezvoltării pieței economice datorită investițiilor străine, în mare parte.

În opinia economistului Radu Nechita, într-un interviu acordat, “productivitatea muncii ține de diviziunea muncii, specializarea, organizarea mai bună, formarea profesională și un capital mai bun”, aceste caracteristici fiind prezente și în Regiunea de Nord- Vest, mai ales prin implicarea instituțiilor statelor și a organismelor, precum ADR Nord-Vest.

Grafic 4.4.: PIB total pe județe în Regiunea de Nord- Vest la nivelul anului 2015



*Sursa: date prelucrate de autor*

Conform ultimelor date statistice transmise de Institutul National de Statistica, în anul 2016, regiunea Nord-Vest a înregistrat o valoare a Produsului Intern Brut (PIB) de 85,49 miliarde lei, ceea ce reprezintă 11,33% din PIB-ul national, acesta fiind de 344,64 miliarde lei. În intervalul 2006-2016, PIB-ul Regiunii Nord-Vest și-a păstrat locul al III-lea în ierarhia națională,

dupa Regiunea Bucuresti- Ilfov cu un PIB total de 202,34 miliarde lei și Regiunea Sud-Muntenia cu un PIB total de 89,55 miliarde lei. Rata de creștere a PIB-ului regional a fost temperată de inflație, a cărei rată a fost foarte ridicată începând cu anul 2000. Tendințele negative au fost determinate și de criza economică, mai ales cea din anul 2009, care a afectat atât economia regională, cât și cea națională. În ceea ce privește contribuția la formarea PIB-ului regional, județul Cluj înregistrează cele mai bune rezultate. Clujul este urmat de județele Bihor și Maramureș, iar pe ultimul loc se află județul Sălaj.

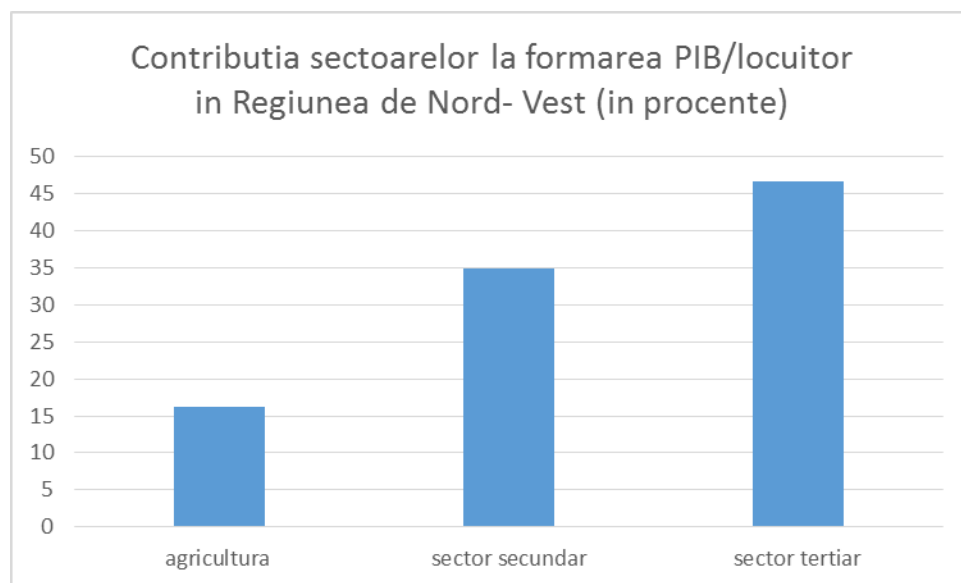
Agenția de Dezvoltare Regională Nord–Vest descrie regiunea ca fiind, după București-Ilfov, cea mai atractivă din punct de vedere economic, dintre regiunile de dezvoltare ale României, acest fapt se datorează investițiilor străine, mediului privat și intrărilor de tehnologii moderne care au ca și consecință creșterea locurilor de muncă și a salariilor în mediul privat. Atât în cele mai importante orașe cât și în zonele izolate ale regiunii pot fi identificate resurse pe baza cărora să se poată realiza dezvoltarea durabilă a acestora. Dacă în marile centre urbane există o multitudine de resurse și oportunități de dezvoltare, în zonele izolate există și un aspect pozitiv reprezentat de conservarea culturii populare și a tradițiilor, care poate fi valorificat turistic.

Această regiune indică o pondere de 16.3% în sectorul primar- agricultura, 35% pentru sectorul secundar- industria prelucrătoare, construcțiile civile și industriale și 46.7% în sectorul terțiar- sfera serviciilor<sup>228</sup>.

---

<sup>228</sup> Prezentarea Regiunii de Nord- Vest, <http://www.nord-vest.ro/>, accesat în data de 05.07.2016.

Figura 4.7: Contribuția sectoarelor la formarea PIB/locuitor în Regiunea de Nord- Vest



*Sursa: prelucrare proprie*

Astfel se pot observa creșteri semnificative în sectorul terțiar, prin evoluția turismului și comerțului, iar pe de altă parte există o scădere a evoluției în sectorul primar, întrucât s-au redus activitățile în agricultură.

Economia regiunii este în plină dezvoltare, în domeniul industriei de textile, construcțiilor, industria de mașini și echipamente, sunt prezente în această regiune toate ramurile industriale și societăți cu capital străin, unele dintre ele localizându-se în parcuri industriale, precum Tetarom Cluj. Principalul exportator, dar și importator din Regiunea de Nord- Vest este județul Bihor, urmat de județele Cluj și Satu-Mare, însă județele Bistrița- Năsăud și Sălaj, unde predomină zona rurală, contribuie puțin la tranzacțiile de exporturi ale regiunii.

Prezentăm în continuare principalele caracteristici ale regiunii de dezvoltare Nord–Vest (Transilvania de Nord):

#### **A. Infrastructura de transport**

Infrastructura de transport este prezentă în Regiunea de Nord- Vest prin străbaterea acestei regiuni de 7 drumuri europene (cel mai important fiind E-60- dinspre Ungaria, care face



legătura cu Oradea- Cluj- Braşov şi capitala ţării Bucureşti) şi autostrada Braşov- Borş care este în curs de dezvoltare, şi care face legătura cu Ungaria. In Regiunea de Nord- Vest există un număr de 4 aeroporturi: Cluj- Napoca, Oradea, Baia-Mare şi Satu-Mare, traficul aerian pe aeroprocul din Cluj- Napoca fiind în continuă creştere, acest aeroport situându-se pe locul trei la nivel naţional. Regiunea de Nord- Vest dispune şi de reţea feroviară de 1.641 km, din care 166 km sunt linii electrificate, iar 255 km sunt linii duble.

In Regiunea de Nord-Vest lungimea totală a drumurilor publice este de 12.857 km, fiecare judeţ beneficiind de drumuri publice după cum rezultă din tabelul de mai jos:

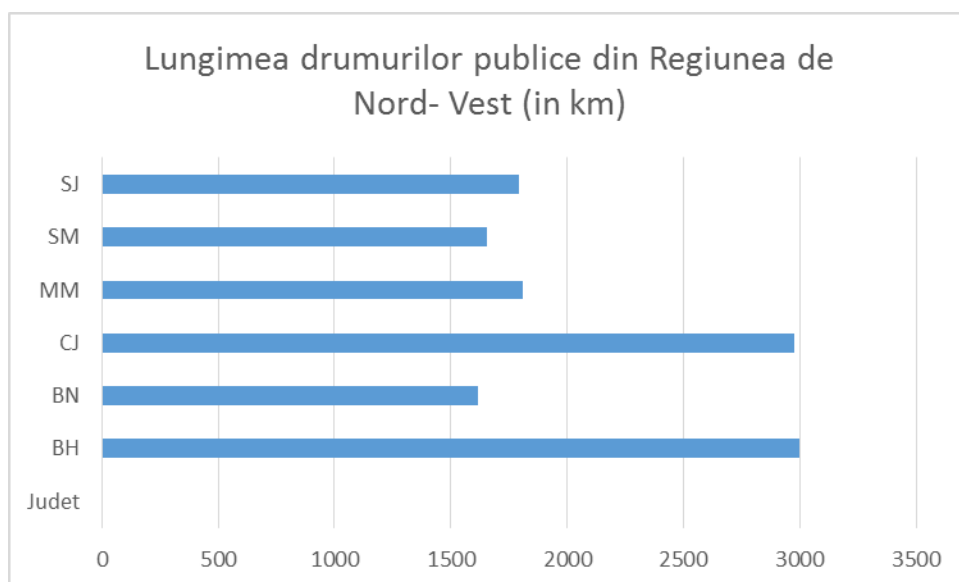
Tabel 4.10.: Lungimea drumurilor publice în km la nivelul Regiunii de Nord- Vest

Judet	Lungimea drumurilor publice in km
Bihor	3001
Bistriţa- Năsăud	1618
Cluj	2979
Maramureş	1810
Satu- Mare	1658
Sălaj	1791
<b>TOTAL</b>	<b>12857</b>

*Sursa: prelucrări realizate folosind date preluate din INS, 2015*

Pornind de la datele transmise de Institutul Naţional de Statistică pentru Regiunea de Nord- Vest, pentru anul 2015, cu referire la dezvoltarea drumurilor publice, putem observa că judeţul Bihor beneficiază de cei mai mulţi kilometri reprezentând drumuri publice, în timp ce judeţul Bistriţa- Năsăud este cel mai slab dezvoltat din punct de vedere al infrastructurii de transport.

Figura 4.8.: Clasamentul județelor din Regiunea de Nord-Vest în funcție de lungimea drumurilor publice



*Sursa: prelucrări realizate folosind date preluate de la INS, 2015*

În domeniul infrastructurii de transport se pune accentul pe reabilitarea drumurilor importante ale regiunii, respectiv pe reabilitarea drumurilor europene, dar ar trebui să se reabiliteze și drumurile naționale sau comunale, favorizând dezvoltarea infrastructurii rurale.

## **B. Dezvoltare economică în Regiunea de Nord- Vest**

Orașele cele mai importante din această Regiune sunt Cluj- Napoca, Baia-Mare, Oradea, Zalău, Satu-Mare și Bistrița, aceste orașe fiind atât poli de dezvoltare economică, cât și orașe cu un patrimoniu cultural și istoric. La nivelul regiunii sunt propuse ca și proiecte 2 zone metropolitane, respectiv zona metropolitană Cluj și zona metropolitană Oradea, aceste orașe fiind și poli de dezvoltare regionali.

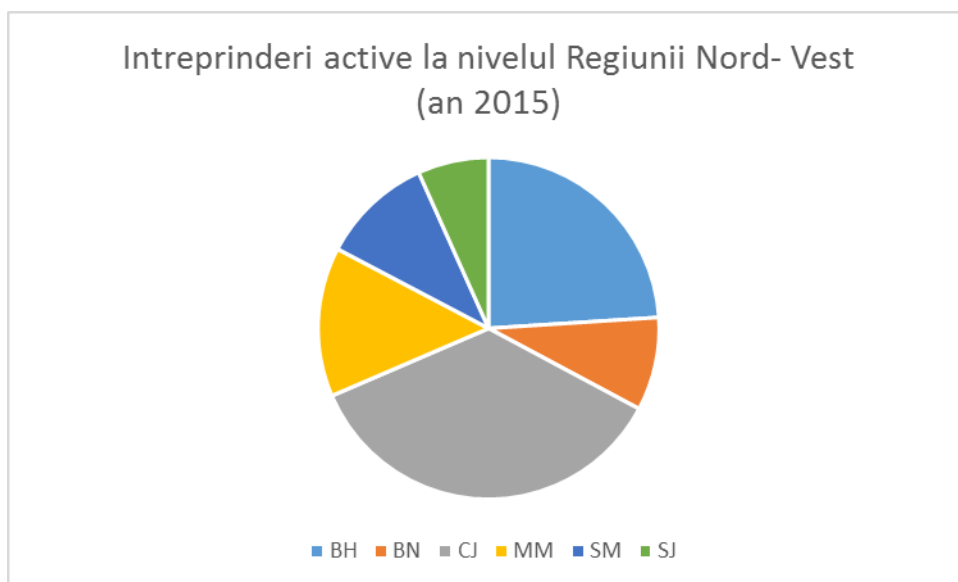
La nivel de regiune se dorește implementarea unui model de dezvoltare policentrică, adică o politică de dezvoltare susținută de o rețea de localități care au rol de poli de dezvoltare. Astfel pentru implementarea acestui model, a apărut necesitatea de creștere a potențialului de antrenare al reședințelor de județ din Regiunea de Nord-Vest și a unui număr minim de alte nouă orașe.

### C. Dezvoltare know- how

Regiunea de Nord- Vest este atractivă din punct de vedere al investitorilor, atât români cât și străini, datorită apropierii de granițele cu alte țări.

Reprezentanții Risco.ro, într-un comunicat remis redacției afirmă că „ultimul deceniu a marcat o creștere accelerată în această regiune, în special datorită apropierii geografice de investitorii străini și partenerii noștri comerciali cei mai importanți la nivelul Uniunii Europene. Astfel, zona de nord-vest a atras în ultimii 10 ani investiții străine mai importante numeric și valoric decât orice altă regiune a țării, cu excepția Bucureștiului. Lipsa unei infrastructuri rutiere dezvoltate a fost pentru firmele din nordul și vestul țării o piedică mai mică din punct de vedere al comerțului internațional decât pentru companiile din restul României, iar calitatea și calificarea personalului a constituit un avantaj. În aceste condiții, performanțele economice din această regiune sunt superioare celorlalte zone ale țării”.

Figura 4.9.: Clasamentul județelor din Regiunea de Nord-Vest în funcție de întreprinderile active



*Sursa: prelucrări realizate folosind date preluate din INS, la data de 06.07.2016*

In județul Cluj își desfășoară activitatea cele mai multe întreprinderi, numărul acestora fiind de 24258 la nivelul anului 2015, mai mare de 5 ori decât întreprinderile active din județul Sălaj, care ocupă ultimul loc ca și clasament.

In opinia noastră Regiunea de Nord- Vest poate fi considerată un motor al economiei datorită numărului mare de investitori străini, care își desfășoară activitatea și pe piețele europene, favorizând creșterea cererii interne și de export.

#### **D. Dezvoltarea CLUSTER- elor la nivelul Regiunii de Nord- Vest**

In mai 2012 s-a înființat primul cluster în domeniul de mobilier din Transilvania de Nord, în cadrul proiectului European de cooperare teritorială “Agenții ce sprijină valoarea sistemelor de inovare în economiile locale și regionale (Asviloc+)” implementat de ADR Nord- Vest în calitate de partener. Acest proiect a fost semnat de circa 17 întreprinderi din industria de mobilier din regiune, alături de Institutul Regional pentru Cercetare, Educație și Transfer Tehnologic SA, Universitatea Tehnică Cluj- Napoca, Camera de Comerț și Industrie Cluj, Consiliul Județean Cluj, Hygia Consult și Asociația Patronilor și Meseriașilor Cluj.

Prezentăm în continuare obiectivele acestui cluster, denumit „Cluster Mobilier Transilvan”:

- Dezvoltarea cooperării eficiente între agenții economici din întreg lanțul tehnologic și universități respectiv instituțiile de cercetare, care activează în domeniu;
- Dezvoltarea unei platforme de cercetare- inovare și orientarea sectorului privat spre inovare și transfer tehnologic;
- Integrarea ofertei educaționale cu nevoile mediului de afaceri în scopul producerii de mobilier;
- Incurajarea cooperării și facilitării accesului la informații, precum și dezvoltarea unor mărci de calitate și a unor parteneriate în țară și străinătate<sup>229</sup>.

Un alt exemplu de cluster la nivelul Regiunii Nord- Vest este proiectul Cluj Innovation City, care a fost inițiat în anul 2012. Acest proiect este o asociere între companii de IT, autorități locale și mediul academic.

---

<sup>229</sup> ADR Nord-Vest, partener al The International Conference of Clusters from Northern Transylvania, <http://www.nord-vest.ro>, accesat la data de 06.07.2016.

Manuel Barroso a declarat despre clusterul tehnologic de la Cluj că „inițiativa municipalității clujene și a firmelor și universităților locale va fi sprijinită financiar cu fonduri europene dacă activitățile din acest cluster se vor înscrie în obiectivele din programul UE pe 2014-2020”<sup>230</sup>.

Președintele Cluster IT Cluj Alexandru Tulai a declarat că „obiectivul acestui cluster a fost să faciliteze trecerea industriei IT de la una de outsourcing, la una bazată pe inovare și produse proprii”<sup>231</sup>.

Cluster IT Cluj se îndreaptă spre patru direcții importante, precum:

- Sănătate
- Bioeconomie
- IT
- Energie regenerabilă și mediu.

Scopul acestui proiect este de a crea noi locuri de muncă pentru aproximativ 20.000 de persoane, atât specialiști cât și din domenii conexe, de a cerceta în domeniul sănătății, țintele finale fiind produsele de sânge, creșterea eficienței în agricultură prin infrastructuri IT de suport și soluții pentru orașe inteligente.

Alte clustere care s-au fondat în anul 2015 în Regiunea de Nord- Vest sunt Cluster AgroTransilvania și Cluster iTech Transylvania by ARIES. Managerii clusterelor participă în permanență la cursuri de formare continuă, care sunt finanțate din Programul de Competitivitate și Inovare al Comisiei Europene<sup>232</sup>.

În opinia noastră asocierile de tip cluster reprezintă o dezvoltare locală eficientă în facilitarea comunicării, colaborării și interacțiunii în domeniul principal IT cu alte domenii conexe și ajută societatea prin crearea de locuri de muncă.

---

<sup>230</sup> [www.europa.eu](http://www.europa.eu), accesat în data de 06.07.2016.

<sup>231</sup> Mega-proiectul IT de la Cluj <http://www.hotnews.ro/stiri-esential-17051317-mega-proiectul-cluj-20-000-angajati-finantare-500-milioane-euro-este-cluj-innovation-city-care-sunt-obiectivele-sale-cine-poate-angaja.htm>, accesat 06.07.2016.

<sup>232</sup> Îmbunătățirea managerilor de clustere din Regiunea de Nord-Vest, <http://www.nord-vest.ro/noutati-por--eID1835.html>, accesat 07.07.2016.

## E. Atracții turistice

Atracțiile și resursele turistice din această Regiune încadrează Regiunea de Nord-Vest între regiunile cu perspective importante de dezvoltare. Regiunea beneficiază de ape termale și mine de sare (stațiunea turistică internațională Băile Felix din județul Bihor, Ocna Șugatag, Turda, etc.), de stațiuni turistice montane în dezvoltare (Borșa, Băișoara, Stâna de Vale, Colibița), de cetăți și monumente istorice (Oradea, Bistrița), de cultură populară și patrimonial culturală și etnografică cu destinații culturale (Castelul Banffy de la Bonțida), biserici foritificate din Transilvania și mănăstiri din lemn din Maramureș, etc., două parcuri naționale și două parcuri naturale, incluse în circuitele turistice.

Astfel în anul 2016 a crescut numărul turiștilor, majoritatea turiștilor fiind străini, provenind din Italia, Germania, Ungaria, Franța, Marea Britanie.

Regiunea de Nord- Vest beneficiază de un număr total de 32.210 locuri de cazare, care sunt în continuă creștere datorită accesării de fonduri europene pe Prrogramul Operațional Regional, numărul de locuri de cazare din fiecare județ al regiunii, îl prezentăm în tabelul de mai jos:

Tabel 4.11: Capacitatea locurilor de cazare în Regiunea de Nord- Vest

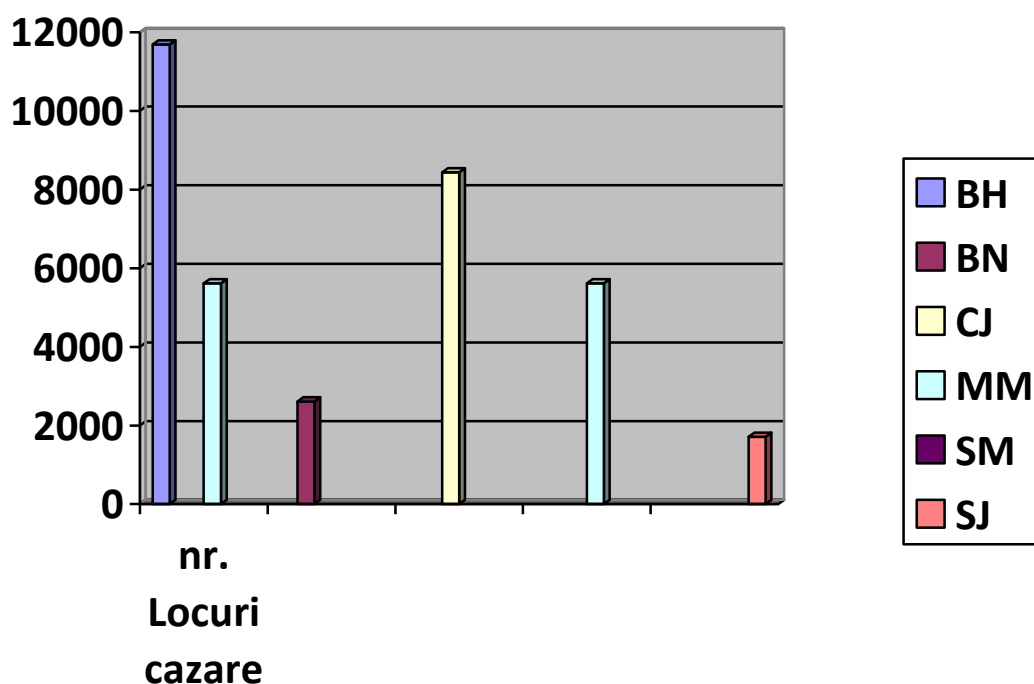
Județ	Număr locuri de cazare
Bihor	11690
Bistrița- Năsăud	2609
Cluj	8436
Maramureș	5614
Satu- Mare	2151
Sălaj	1710
<b>TOTAL</b>	<b>32210</b>

*Sursa: prelucrări realizate folosind date preluate din INS, la data de 06.07.2016*

La nivelul Regiunii de Nord- Vest cele mai multe locuri de cazare și implicit pensiuni agroturistice și hoteluri se află în județul Bihor, întrucât atracțiile turistice se caracterizează prin

stațiuni balneoclimatice, dar și zonele montane. La polul opus se află județul Sălaj cu număr redus de locuri de cazare, întrucât turismul în acest județ este în plină dezvoltare.

Figura 4.10.: Clasamentul județelor din Regiunea de Nord-Vest în funcție de numărul locurilor de cazare



*Sursa: prelucrări realizate folosind date preluate din INS, la data de 06.07.2016*

În opinia noastră Regiunea de Nord- Vest are un potențial ridicat din punct de vedere turistic, beneficiind de atracții turistice naturale, cum ar fi lacuri, zone montane, saline, parcuri și rezervații naturale, dar și de monumente istorice precum mănăstiri din lemn sau cu fresce exterioare.

#### **F. Dezvoltare urbană și rurală**

Regiunea de dezvoltare Nord-Vest este afectată de fenomenul de îmbătrânire și de migrarea externă, însă distribuția demografică între mediul rural și urban este echilibrată, în

județul Cluj 66.2% din populație trăiește în mediul urban, astfel județul Cluj este cel mai urbanizat.

În ceea ce privește rețeaua de așezări urbane și gradul de urbanizare, există disparități importante între cele 6 județe care alcătuiesc regiunea Nord-Vest. Cel mai mare număr de orașe îl regăsim în Maramureș (13), iar cel mai mic în Bistrița-Năsăud și Sălaj (câte 4).

La nivelul regiunii Nord-Vest, există următoarele categorii de centre de polarizare și fluxuri dominante:

- un oraș cu servicii complexe de importanță regională - Cluj-Napoca – care generează fluxuri dominante cu o serie de orașe mari și medii, din regiunile de dezvoltare Nord-Vest (Baia Mare, Zalău, Bistrița, Dej, Gherla, Turda), Centru (Târgu Mureș) și Vest (Deva și Hunedoara). Aria de polarizare a municipiului Cluj-Napoca este una regională și cuprinde teritorii extinse din județele: Cluj, Sălaj, Maramureș, Bistrița-Năsăud, Mureș, Alba, Hunedoara;

- un oraș cu servicii complexe de importanță sub-regională – Oradea – legat prin fluxuri importante de 4 orașe mari și mijlocii, două din regiunea Nord-Vest (Satu-Mare și Zalău), iar celelalte din regiunea Vest (Arad și Timișoara, ultimul cu statut de centru regional, ca și Cluj-Napoca). Aria de polarizare a municipiului Oradea cuprinde județul Bihor, partea de nord a județului Arad, partea de sud a județului Satu-Mare și partea de vest a Sălajului;

- 2 orașe cu servicii mixte, de importanță sub-regională – Baia Mare și Satu Mare. Însă, în timp ce Baia-Mare este legat printr-un flux dominant de Cluj-Napoca, Satu Mare este interconectat cu Oradea. Ambele orașe au însă o arie de polarizare relativ extinsă. Astfel, municipiul Baia Mare polarizează, prin sinapse locale, întreaga suprafață a județului Maramureș, partea de est a județului Satu Mare și nordul județului Sălaj. Municipiul Satu Mare are o arie de polarizare ce se restrânge la suprafața județului cu același nume.

- 4 orașe, cu servicii mixte, de importanță județeană – Bistrița, Zalău, Turda și Sighetu-Marmației. Municipiile Bistrița, Zalău și Turda sunt legate de centru regional de la nivel superior – Cluj-Napoca, în timp ce Sighetu-Marmației cu polul sub-regional Baia Mare. Ariile de polarizare ale acestor centre urbane sunt mai puțin extinse, rezumându-se la teritoriul județului din care fac parte. Singura excepție notabilă este municipiul Turda, a cărei poziționare geografică face ca influența sa să fie dominantă în nordul județului Alba și în vestul județului Mureș.

Regiunea de Nord- vest cuprindea la nivelul anului 2011, 446 unități administrativ-teritoriale (UAT), din care 403 comune, 15 municipii și 28 orașe, dar și 1800 sate.



Tabel 4.12: Număr unități administrativ- teritoriale, la nivelul anului 2011

	Municipii	Orașe	Comune	UAT	Sate
Regiunea de Nord-Vest	15	28	403	446	1800
Bihor	4	6	91	101	430
Bistrița-Năsăud	1	3	58	62	235
Cluj	5	1	75	81	420
Maramureș	2	11	63	76	214
Satu-Mare	2	4	59	65	220
Sălaj	1	3	57	61	281

*Sursa: INS Tempo Online, accesat la data de 06.07.2016*

Din situația prezentată mai sus se poate observa că cele mai multe municipii se regăsesc în județul Cluj, cele mai multe orașe sunt în județul Maramureș, iar cele mai multe sate se află în județul Bihor.

### **G. Șomajul și ocuparea forței de muncă**

Datorită investițiilor străine, rata șomajului în Regiunea de Nord-Vest este cea mai scăzută din cele 8 regiuni, atât în ceea ce privește șomajul în rândul femeilor și bărbaților, cât și rata șomajului în rândul tinerilor (Tabel 4.13). Rata sărăciei se situează în Regiunea de Nord-Vest la cca 17%, fiind cea mai mică decât în restul regiunilor României.

Tabel 4.13: Rata șomajului la nivelul Regiunilor României în anul 2015

Regiune	Rata șomajului (%) TOTAL	Rata șomajului- masculin (%)	Rata șomajului- feminin (%)
Nord-Vest	3,8	3,7	3,9
Centru	9,2	9,1	9,4
Nord-Est	4,2	4,9	3,3
Sud- Est	10,4	11	9,4
Sud- Muntenia	9,0	9,6	8,1
București - Ilfov	7,2	7,4	7,0
Sud- Vest Oltenia	6,5	7,9	4,7
Vest	4,8	5,3	4,1
<b>Media la nivel de țară</b>	<b>6,8</b>	<b>7,36</b>	<b>6,24</b>

*Sursa: prelucrări realizate folosind date preluate din INS, la data de 06.07.2016*

La nivelul Regiunii de Nord- Vest rata șomajului cea mai crescută este în județul Sălaj datorită faptului că în acea zonă sunt puțini investitori, iar întreprinderile active sunt puține. Prezentăm în următorul tabel rata șomajului pe fiecare județ din Regiunea de Nord- Vest:

Tabel 4.14.: Rata șomajului în Regiunea de Nord- Vest

Județ	%
Bihor	3,25
Bistrița- Năsăud	2,9
Cluj	2,05
Maramureș	3,06
Satu- Mare	3,79
Sălaj	5,26
<b>MEDIA ratei șomajului</b>	<b>4,2</b>

*Sursa: prelucrări realizate folosind date preluate din ANOFM (31.05.2016), accesat la data de 06.07.2016*

În ceea ce privește câștigul salarial mediu brut lunar în această regiune, acesta este conform statisticilor din anul 2015, în medie de 1.752 lei (tabel 4.15.).

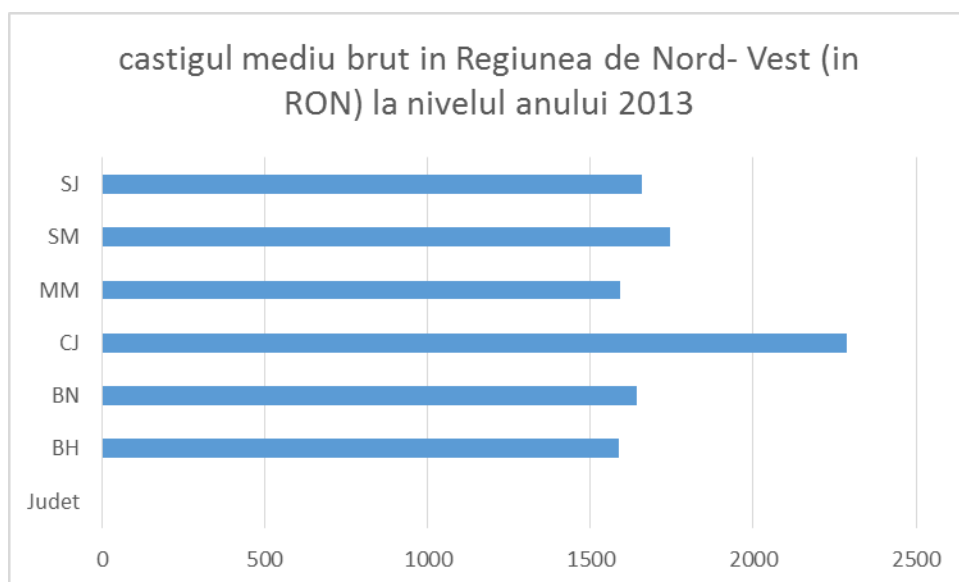
Tabel 4.15: Câștigul mediu brut în Regiunea de Nord- Vest (an 2015)

Județ	RON
Bihor	1589
Bistrița- Năsăud	1641
Cluj	2287
Maramureș	1590
Satu- Mare	1746
Sălaj	1659
<b>MEDIA CÂȘTIGULUI MEDIU BRUT LUNAR</b>	<b>1752</b>

*Sursa: prelucrări realizate folosind date preluate din INS, la data de 06.07.2016*

Dacă vom compara câștigul mediu brut lunar al județelor din Regiunea de Nord- Vest rezultă că în județul Cluj angajații beneficiază de cele mai ridicate câștiguri salariale, care se datorează și faptului că în acest județ domeniul IT este foarte dezvoltat și investițiile străine sunt în continuă creștere.

Figura 4.11.: Clasamentul județelor din Regiunea de Nord-Vest în funcție de castigul mediu brut anual (ianuarie 2016)



*Sursa: prelucrări realizate folosind date preluate din INS, la data de 06.07.2016*

Potrivit specialiștilor, la sfârșitul lunii ianuarie 2016 efectivul salariaților a crescut în Regiunea de Nord Vest, salariații fiind persoanele cu contract de muncă/raport de serviciu pe perioadă determinată sau nedeterminată (inclusiv lucrătorii sezonieri, managerul sau administratorul).

Asa cum am afirmat anterior, majoritatea populației trăiește la oraș, însă în Regiunea de Nord – Vest și mediul rural a cunoscut o importantă dezvoltare în domeniul agriculturii, a sectorului de creștere a animalelor, întrucât marea parte a terenurilor fiind acoperită cu pășuni.

Regiunea de Nord-Vest dispune de un valoros capital uman, de cercetare și resurse educaționale concretizate prin activitatea din mediul universitar, prin cele 16 universități importante ce cuprind 111 facultăți (cele mai vechi universități din țară fiind Universitatea Babeș- Bolyai, Universitatea Tehnică din Cluj)<sup>233</sup>.

<sup>233</sup> Prezentarea Regiunii de Nord- Vest, <http://www.nord-vest.ro/>, accesat in data de 06.07.2016.

#### 4.2. ANALIZA SWOT A REGIUNII DE NORD- VEST<sup>234</sup>

PUNCTE TARI	PUNCTE SLABE
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤„Numărul mare de întreprinderi mici și mijlocii în regiune;</li> <li>➤Ponderea mare a sectorului privat în economie;</li> <li>➤Sunt reprezentate aproape toate ramurile industriale;</li> <li>➤Numarul mare al firmelor cu capital strain;</li> <li>➤Ponderea mare a sectorului industrial și terțiar la formarea Produsului Intern Brut al regiunii;</li> <li>➤Nivelul ridicat al consumului privat,</li> <li>➤Creșterea PIB-ului peste media pe țară;</li> <li>➤Nivelul ridicat al consumului privat peste media pe țară;</li> <li>➤Productivitatea muncii ridicată în sectorul IMM;</li> <li>➤Existența unor ramuri industrial în care se realizează exporturi însemnate (industria ușoară și industria de prelucrare a lemnului).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤Numărul mare de IMM-uri cu 0-1 angajați (aproape jumătate din totalul firmelor active);</li> <li>➤Lipsa industriilor de înaltă tehnologie;</li> <li>➤Volumul capitalului străin investit mult dub media pe țară;</li> <li>➤Existența disparităților intraregionale în ceea ce privește repartiția agenților economici;</li> <li>➤Accesul la informații de afaceri continuă sa fie dificil pentru IMM-urile din zonele rurale;</li> <li>➤Lipsa infrastructurii de afaceri în multe zone din regiune;</li> <li>➤Tendința de concentrare a capitalului în marile orașe care a determinat fie zone momoindustriale, fie lipsa industriei din anumite zone.”</li> </ul>

<sup>234</sup> Planul de Dezvoltare al Regiunii Nord- Vest 2014- 2020, [http://www.nord-vest.ro/Document Files/Planul-de-dezvoltare-regionala-2014-2020/00001724/7r238\\_PDR\\_2014\\_2020.pdf](http://www.nord-vest.ro/Document Files/Planul-de-dezvoltare-regionala-2014-2020/00001724/7r238_PDR_2014_2020.pdf), accesat 07.07.2016.

OPORTUNITĂȚI	AMENINȚĂRI
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ „Facilitățile oferite IMM-urile de ultimele reglementări legislative;</li> <li>➤ Existența facilităților în zonele defavorizate;</li> <li>➤ Înființarea unor parcuri industriale;</li> <li>➤ Crearea unor centre de sprijinire a exportului și promovarea a numelor de marcă din regiune;</li> <li>➤ Înființarea unor centre de afaceri și transfer tehnologic;</li> <li>➤ Stimularea înființării de IMM-uri în zonele monindustriale;</li> <li>➤ Reconvertirea unor capacități aflate în conservare în capacități cu profil nou de fabricație;</li> <li>➤ Dezvoltarea infrastructurii informaționale, extinderea centrelor de informații și consultanță de afaceri în toate zonele regiunii;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Existența unor zone slab dezvoltate în cadrul regiunii ar putea conduce la continuarea declinului economic și scăderea nivelului de trai la nivelul întregii regiuni;</li> <li>➤ Lipsa infrastructurii fizice și de afaceri ar putea conduce la scăderea interesului investitorilor pentru acesta regiune;</li> <li>➤ Lipsa unor intervenții în sectoarele aflate în declin și neluarea unor măsuri concrete de sprijinire a întreprinderilor ar putea conduce la migrarea populației din acele zone;</li> <li>➤ Lipsa de receptivitate și flexibilitate la cerințele pieței ar putea determina decalaje economice tot mai greu de recuperat.,</li> </ul>

Analiza SWOT a Regiunii de Nord- Vest pune bazele Strategiei de Dezvoltare regională la nivelul acestei regiuni, astfel Regiunea de Nord- Vest dorește atragerea cât mai multor fonduri structurale, orientându-se spre implementarea și realizarea proiectelor contractate.

#### **4.3. Prezentarea Agenției Naționale de Dezvoltare Nord- Vest (ADR Nord- Vest)**

Agenția de Nord-Vest (ADR Nord-Vest) a fost înființată în baza Legii 151/1998 (abrogată de Legea 315/2004) și este un organism de utilitate publică, având personalitate juridică, acționând în domeniul dezvoltării regionale.

ADR Nord- Vest este un organ executiv al Consiliului pentru Dezvoltare Regională al Regiunii de Dezvoltare Nord- Vest, iar responsabilitățile acesteia corespund scopurilor politicii regionale în România, și anume:

- “diminuarea dezechilibrelor regionale existente”;

- “corelarea politicilor interregionale guvernamentale la nivelul regiunilor prin stimularea inițiativelor și prin valorificarea resurselor locale și regionale, în scopul dezvoltării economico- sociale durabile și al dezvoltării culturale a acestora”;
- Întărirea “cooperării interregionale, interne și internaționale, transfrontaliere, inclusiv în cadrul euroregiunilor, precum și participarea regiunilor de dezvoltare la structurile și organizațiile europene care promovează dezvoltarea economico- socială și instituțională a acestora, în scopul realizării unor proiecte de interes comun, în conformitate cu acordurile internaționale la care România este parte”<sup>235</sup>.

Pe lângă obiectivele planificate de către ADR Nord- Vest, acest organism are și atribuții principale, stabilite prin Legea 315/2004, cum ar fi:

- Emite strategia, planul și programele de dezvoltare regională, precum și planurile de gestionare a fondurilor, pe care le înaintează spre aprobare Consiliului pentru Dezvoltare Regională;
- Garantează concretizarea programelor de dezvoltare regională și planurilor de gestionare a fondurilor, așa cum sunt adoptate prin hotărâri de Consiliul pentru Dezvoltare Regională și prin legislația în vigoare, dar răspunde și față de acest Consiliu pentru realizarea proiectelor și planurilor;
- Solicită sume din Fondul național pentru dezvoltare regională de la instituțiile naționale cu atribuții în domeniul dezvoltării regionale, pentru a putea finanța proiectele de dezvoltare contractate;
- Atrage, alături de Consiliul pentru Dezvoltare Regională, resurse pentru îndeplinirea atribuțiilor sale;
- Prezintă, pentru a fi aprobate de către Consiliul pentru Dezvoltare Regională, proiectele selectate în cadrul programelor de dezvoltare regională în funcție de prioritățile, criteriile și metodologia emisă de instituțiile regionale cu atribuții în domeniul dezvoltării regionale, împreună cu organisme specializate;

---

<sup>235</sup> Prezentare ADR Nord- Vest, <http://www.nord-vest.ro/DESPRE-NOIAgentia-de-Dezvoltare-Regionala-Nord-Vest/AGENTIA-DE-DEZVOLTARE-REGIONALA-NORD-VEST/Prezentare-Agentie.html>, accesat 07.07.2016.

- Este responsabil de implementarea, monitorizarea tehnică și financiară și controlul execuției proiectelor finanțate de Uniunea Europeană din cadrul programelor de dezvoltare regională, care se implementează în Regiunea de Nord- Vest;
- Elaborează situații semestriale și anuale privind activitățile derulate prin proiectele contractate în domeniul dezvoltării regionale;
- Elaborează situații privind stadiul și problemele de implementare, precum și impactul programelor/proiectelor de dezvoltare regională și recomandă îmbunătățirea acestora;
- Aduce la cunostință, la nivel regional, politicile și practicile Uniunii Europene, precum și principiile care stau la baza politicilor de dezvoltare regională;
- Organizează parteneriate regionale;
- Împreună cu partenerii, identifică și promovează proiecte de cooperare intraregională; atrage investiții străine și promovează regiunea; încheie colaborări cu organisme și instituții similare din Uniunea Europeană;
- Colaborează la proiecte internaționale din domeniul dezvoltării regionale.

ADR Nord- Vest a elaborat în parteneriat cu Consiliul pentru Dezvoltare Regională al Regiunii de Nord- Vest patru Planuri de Dezvoltare Rurală, respectiv PDR 2007-2013 și PNDR 2014-2020. Organismul este finanțat din contribuțiile Consiliilor Județene din regiune, contractul cu MDRAP, contractul cu Ministerul Economiei și resurse proprii, cum sunt proiectele proprii finanțate din fonduri europene<sup>236</sup>.

Reprezentanții ADR Nord- Vest, precum și grupurile de lucru și-au exprimat viziunea asupra dezvoltării organismului, afirmând “Comunitățile din Regiunea Nord-Vest (Transilvania de Nord) înțeleg să valorifice împreună, respectând principiile dezvoltării durabile, resursele naturale, materiale, umane, tradițiile istorice și interculturale în scopul unei dezvoltări susținute, constante care fac din Transilvania de Nord una dintre cele mai dinamice regiuni europene. Regiunea Transilvaniei de Nord, prin amplasarea și dotările sale infrastructurale îndeplinește un rol strategic, de deservire logistică a teritoriilor de la Vestul, Estul, Sudul și Nordul său. Domeniile de excelență ale regiunii, care se disting prin potențialul lor inovativ, dezvoltare tehnologică și poziționarea pe piețele europene a produselor regionale, sunt: IT&C, universitățile

---

<sup>236</sup> Ibidem.



și cercetarea, agricultura, industria alimentară și a bunurilor de consum (mobilier și confecții), industria de mașini și echipamente, turismul. Regiunea dispune de un valoros capital uman, sistemele de educație a adulților, de formare continuă a adulților și învățământ universitar fiind recunoscute la nivel internațional. Cetățenii regiunii se disting prin mentalitatea lor inovativă, cooperantă care, alături de un nivel al calității vieții ridicate (cu un PIB de 55% din media europeană) fac din Transilvania de Nord una dintre destinațiile preferate de investitori și turiști în Europa Centrală și de Est.”<sup>237</sup>

În opinia noastră ADR Nord- Vest este un organism, care aduce la cunoștința comunității legislația Uniunii Europene, îndrumă și susține implementarea proiectelor respective, a programelor în domeniul dezvoltării regionale și totodată monitorizează și verifică gestionarea fondurilor europene de către beneficiar.

#### **4.4. Camera de Comerț și Industrie a României (CCIR)**

Camera de Comerț și Industrie a României este membru al Coaliției pentru Dezvoltarea României și al Comerțului Interinstituțional pentru Acordul de Parteneriat 2014-2020. Președintele Camerei de Comerț și Industrie a României dl. Mihai Dărăban a declarat că „adoptarea Acordului de către Comisia Europeană demonstrează angajamentul pe care autoritățile române și-l asumă față de importanța atragerii fondurilor europene în economia locală, ca generator de creștere economică și creare de locuri de muncă. În acest context, îmi exprim satisfacția că antreprenorii români au acces la finanțarea europeană din acest exercițiu bugetar, cu speranța că decalajele înregistrate în exercițiul bugetar anterior vor fi depășite și vom putea să atragem 100% dintre fonduri, pentru consolidarea economiei românești. Camera de Comerț și Industrie României este un partener activ al Guvernului în reprezentarea intereselor mediului de afaceri românesc”, astfel fondurile europene vor reduce rata somajului și vor stimula inovarea și competitivitatea<sup>238</sup>.

---

<sup>237</sup> Viziunea Regiunii Nord- Vest (Transilvania de Nord) pentru 2027, <http://www.nord-vest.ro/DESPRE-NOIAgentia-de-Dezvoltare-Regionala-Nord-Vest.html>, accesat 07.07.2016.

<sup>238</sup> Camera de Comerț și Industrie a României salută adoptarea Acordului de Parteneriat 2014-2020 cu România, <http://ccir.ro/2014/09/28/camera-de-comert-si-industrie-a-romaniei-saluta-adoptarea-acordului-de-parteneriat-2014-2020-cu-romania/>, accesat 07.07.2016.

Camera de Comerț și Industrie a României este reprezentantul oamenilor de afaceri din România, fiind înființată în timpul procesului de modernizare a Principatelor Române din secolul XIX. În prezent sistemul Camerei de Comerț și Industrie a României este reglementat prin Legea nr. 335 din 2007 privind Camerele de Comerț din România, completată prin Legea nr. 39/2011.

Principalul obiectiv al Camerei de Comerț și Industrie a României constă în întărirea dezvoltării durabile a României și integrarea economiei românești în economia europeană, bazându-se pe principiile competitivității, predictibilității și transparenței. Îndeplinirea acestui obiectiv se realizează prin formarea continuă a oamenilor de afaceri și oferă tinerilor pregătirea și cunoștințele necesare pentru încadrarea pe piața muncii. Camera de Comerț și Industrie a României are în derulare două proiecte finanțate din fonduri europene, cum ar fi proiectul “Revitalizarea învățământului profesional” și proiectul “Promovarea externă a agenților economici din România și atragerea de investiții pe teritoriul țării”<sup>239</sup>.

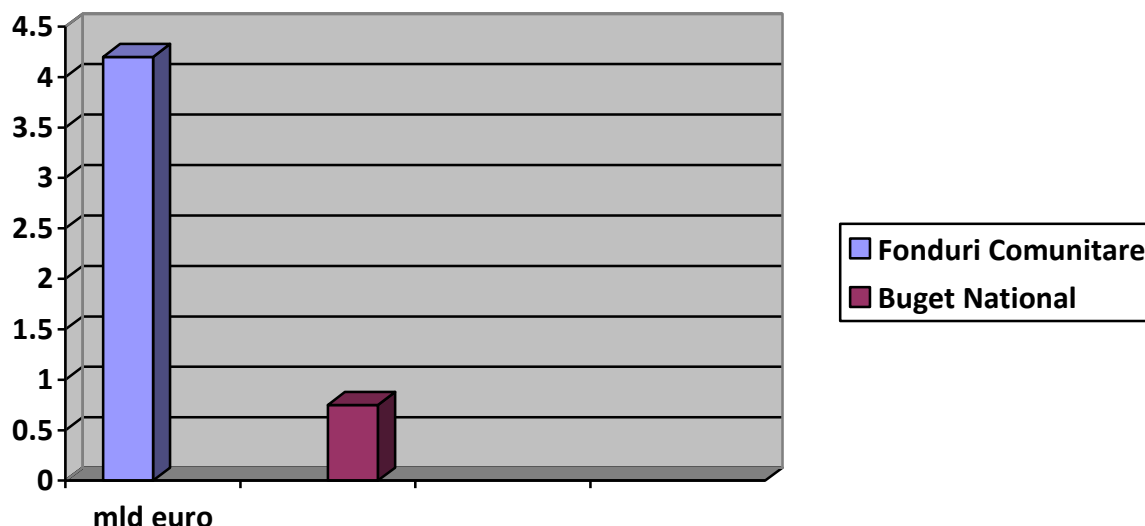
În perioada 2014- 2020, Regiunea de Nord- Vest dorește îmbunătățirea competitivității IMM-urilor, a microintreprinderilor prin sprijinirea acestora de a accesa mai ușor piața națională și internațională, sprijinirea și promovarea activităților privind competitivitatea și inovarea, dezvoltarea și încurajarea antreprenoriatului, creșterea performanței în domeniul turistic, îmbunătățirea infrastructurii și accesul la tehnologie, dezvoltarea unei rețele de transport regionale și internaționale, creșterea calității vieții locuitorilor din regiune, protecția mediului natural și reducerea emisiilor de carbon.

Astfel, pentru atingerea priorităților din Regiunea de Nord-Vest, enunțate mai sus, trebuie realizată o estimare a surselor de finanțare. Astfel s-a solicitat partenerilor locali idei de proiecte, acestea depunând un număr de 1800 proiecte, care însă sunt peste posibilitățile reale de finanțare.

---

<sup>239</sup> Proiecte, <http://ccir.ro/category/proiecte/>, accesat 07.07.2016.

Grafic 4.5: Estimarea resurselor financiare din Programe Operaționale pentru implementarea PDR Nord- Vest 2014- 2020



Sursa: prelucrare proprie dupa [www.fonduri-ue.ro](http://www.fonduri-ue.ro)

Estimarea bugetară pentru perioada 2014- 2020 este în sumă totală de 5,85 miliarde euro, din care 4,27 miliarde euro fonduri europene și 754 milioane euro cofinanțare națională/regională. Din graficul de mai sus rezultă că fondurile structurale finanțează 72% din proiectele la nivelul regiunii și 28% sunt alocați din bugetele consiliilor județene și locale.

In concluzie, subliniăm faptul că această instituție este utilă pentru Regiunea de Nord- Vest și implicit pentru România, întrucât promovează întreprinderile în plan național și internațional și standardele comerciale și industrial europene.

## **CAP. V IMPLEMENTAREA PROGRAMELOR OPERAȚIONALE ÎN REGIUNEA DE NORD-VEST**

### **5.1. Programul Operațional Sectorial “Creșterea Competitivității Economice”<sup>240</sup>**

#### **5.1.1. Prezentarea Programului Operațional Sectorial “Creșterea Competitivității Economice”**

POS-Creșterea Competitivității Economice are ca obiectiv principal creșterea productivității societăților românești, având ca scop reducerea decalajelor față de productivitatea medie a Uniunii Europene. Beneficiarii POS CCE sunt instituțiile publice centrale, precum și Serviciul Român de Informații. Bugetul alocat pentru POS CCE pentru perioada 2007- 2013 este de 2,554 miliarde euro din Fondul European Agricol pentru Dezvoltare Regională.

Acest program cuprinde în perioada 2007- 2013 5 axe prioritare:

AXA PRIORITARĂ 1 – Un sistem inovativ și eco-eficient de producție, care sprijină investițiile productive și pregătește întreprinderile și IMM-urile pentru concurența de pe piață.

AXA PRIORITARĂ 2 – Cercetare, dezvoltare tehnologică și inovare pentru competitivitate urmărește încheierea de parteneriate între universități și institute de cercetare și inovare pentru obținerea de rezultate în economie și susține investițiile în infrastructură.

AXA PRIORITARĂ 3 – Tehnologia informației și comunicațiilor pentru sectoarele privat și public susține facilitarea utilizării tehnologiei informației, dezvoltă serviciile publice electronice.

AXA PRIORITARĂ 4 – Creșterea eficienței energetice și a siguranței în aprovizionare, în contextul combaterii schimbărilor climatice susține creșterea siguranței în domeniul aprovizionării cu energie.

AXA PRIORITARĂ 5 – Asistență Tehnică are ca și rol implementarea, monitorizarea, controlul și managementul POS CCE.

---

<sup>240</sup> Document Cadru de Implementare POS CCE, <http://www.fonduri-structurale.ro/Detaliu.aspx?t=competitivitate>, accesat 08.07.2016.

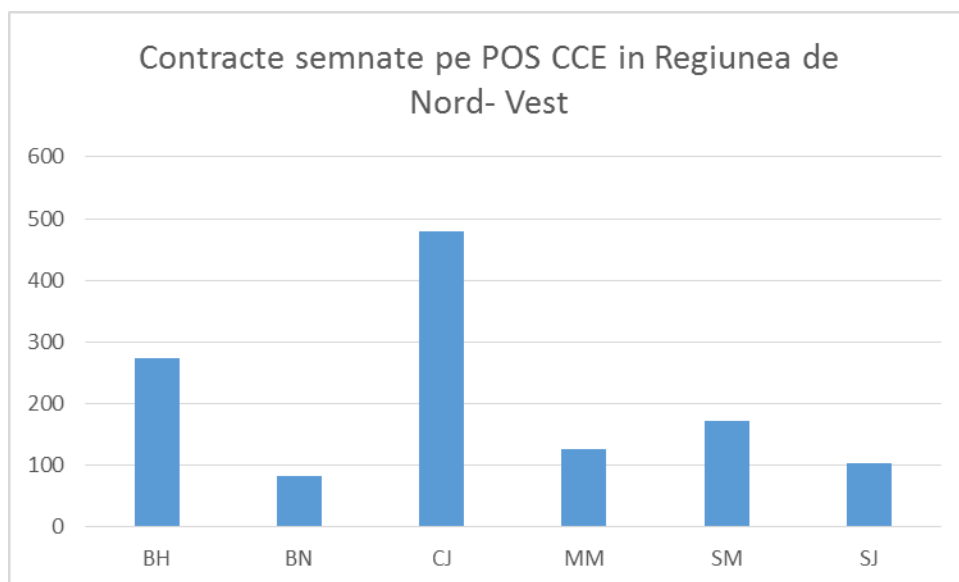
### 5.1.2. Stadiul Implementării Programului Operațional Sectorial “Creșterea Competitivității Economice” în Regiunea de Nord- Vest

La nivelul Regiunii de Nord- Vest au fost semnate 1.121 contracte, ceea ce reprezintă 18,3% față de nivelul național, unde s-au contractat 6.106 proiecte.

În Regiunea de Nord- Vest sunt implementate proiecte pe axa prioritară 1 (Un sistem inovativ și eco-eficient de producție) și Axa prioritară 3 (Tehnologia informației și comunicațiilor pentru sectorul privat și public), întrucât regiunea s-a orientat spre susținerea capitalului uman și a investițiilor în sectoarele de excelență a regiunii.

Pornind de la ultimele date transmise în Sistemul Unic de Management al Informației (SMIS) referitor la Regiunea de Nord- Vest, se poate realiza un clasament al județelor din această regiune de dezvoltare în funcție de numărul proiectelor contractate la nivelul acestui program operațional.

Grafic 5.6.: Clasamentul județelor din Regiunea de Nord- Vest în funcție de numărul proiectelor contractate



*Sursa: prelucrare date după SMIS, la data de 31.12.2015*

Dacă analizăm graficul de mai sus, observăm că județul din regiunea Nord–Vest cu cel mai mare număr de proiecte contractate este județul Cluj (cu 413 de proiecte de finanțare). Numărul proiectelor contractate în județul Cluj este aproape dublu față de cel al proiectelor contractate în județul Bihor (256 proiecte contractate), al doilea în clasament. Satu- Mare ocupă locul trei în clasament cu 157 de proiecte contractate. Ultimul județ în clasament este Bistrița – Năsăud cu 81 de proiecte contractate, conform datelor înregistrate în SMIS la 05.01.2016.

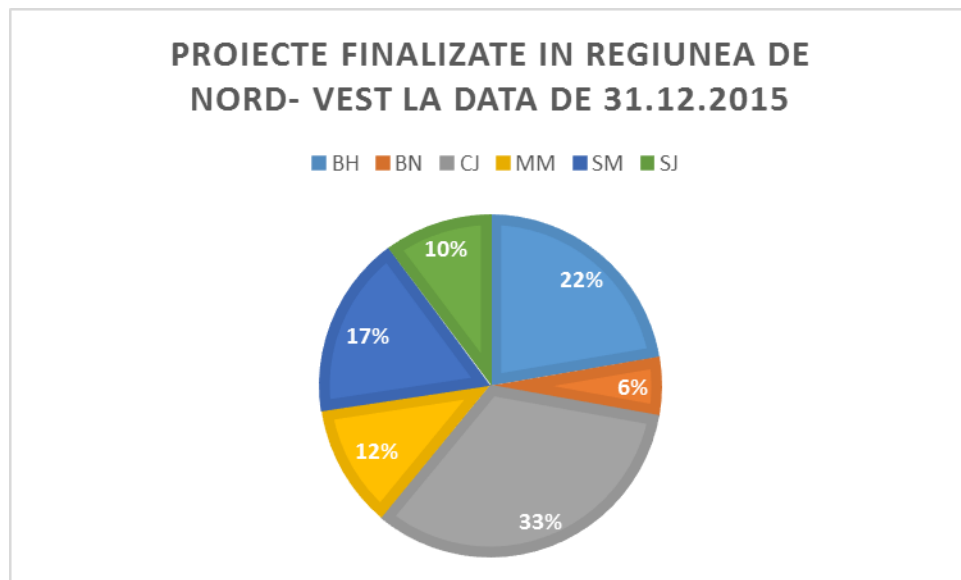
Din cele 1.121 proiecte contractate în Regiunea de Nord- Vest, conform statisticii de la sfârșitul anului 2015, au fost finalizate un număr de 887 proiecte, 71 de proiecte sunt încă în implementare, iar 163 de contracte au fost reziliate, astfel putem concluziona că Regiunea de Nord- Vest are un grad de absorbție de 75%.

Chiar fostul ministru al Fondurilor Europene, Eugen Teodorovici, a declarat în anul 2014 că: “Eu sunt convins că programul de competitivitate va avea la finalul lui 2015 o absorbție de 100%, vom lansa și anul viitor o serie de programe, pentru ca dacă pe sumele actuale apar corecții și alte situații să putem transfera acele sume rămase necheltuite pe alte proiecte, să le putem închide 100%”<sup>241</sup>.

---

<sup>241</sup> Teodorovici: Sunt convins că în zona POS CCE vom avea absorbție 100% la finalul lui 2015, <http://www.economica.net>, accesat la data de 08.07.2016.

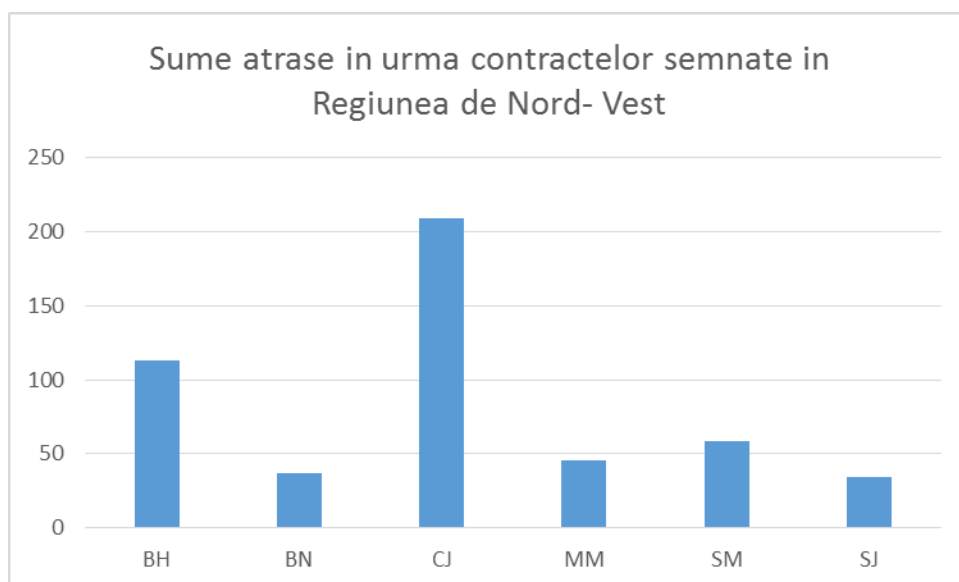
Grafic 5.7.: Clasamentul județelor din Regiunea de Nord- Vest în funcție de numărul proiectelor finalizate



*Sursa: prelucrare date după SMIS, la data de 31.12.2015*

Dacă analizăm proiectele finalizate pe județe în regiunea Nord–Vest (Grafic 5.7.), se poate observa că cele mai multe proiecte au fost finalizate în județul Cluj, respectiv un număr de 229 proiecte reprezentând un procent de 24,83% din proiectele contractate în acest județ, urmat de județul Satu- Mare, care a finalizat 154 proiecte reprezentând un procent de 16,70% din proiectele contractate la nivel de regiune.

Grafic 5.8.: Clasamentul județelor din Regiunea de Nord- Vest în funcție de suma atrasă urmare proiectelor contractate



*Sursa: prelucrare date după SMIS, la data de 31.12.2015*

Regiunea de Nord Vest a atras prin proiectele contractate suma de 497,46 milioane euro, din care județul Cluj a atras 209,17 milioane euro, iar următorul județ care a atras o sumă considerabilă este județul Bihor cu 113,12 milioane euro. Cele mai puține fonduri europene au fost atrase în județul Sălaj, suma de 34,63 milioane euro, deși județul are potențial economic, resurse naturale cât și umane.

Conform ultimelor statistici la nivelul Regiunii de Nord- Vest se poate observa că pe POS CCE sumele din fonduri europene au fost încasate în proporție de 80% în județele regiunii. Așa cum se observă din tabelul de mai jos județul Cluj are cel mai scăzut procent de încasare a fondurilor nerambursabile, deși este județul care a semnat cele mai multe contracte. În opinia noastră pentru a primi plata efectivă de la Uniunea Europeană trebuie urmată o procedură și respectate niște termene, iar mulți dintre cei care au accesat aceste fonduri nu au fost instruiți îndeajuns în domeniul absorbției acestor fonduri.



Tabel 5.16.: Plăți efective pentru contractele finalizate pe POS CCE în Regiunea de Nord- Vest

Județ	Finanțare nerambursabilă pentru proiectele finalizate (mil euro)	Plăți efective aferente proiectelor finalizate (mil euro)	Suma efectiv încasată în procente
Bihor	1648,02	1527,58	92,69%
Bistrița- Năsăud	73,35	50,40	68,71%
Cluj	4442,25	123,91	2,79%
Maramureș	83,41	63,62	76,27%
Satu-Mare	111,77	91,04	81,45%
Sălaj	68,99	57,33	83,09%

*Sursa: prelucrare date după SMIS, la data de 31.12.2015*

În opinia noastră și urmare celor prezentate mai sus, cel mai dezvoltat județ din regiunea Nord-Vest, Clujul, atrage cele mai multe fonduri europene, având cel mai mare număr de proiecte contractate din regiune. Această tendință poate fi generalizată la nivel național, zonele dezvoltate fiind și cele care atrag cele mai multe fonduri. Pentru a reduce decalajul între regiuni, obiectiv al Politicii europene de dezvoltare regională, considerăm că zonele mai puțin dezvoltate din România trebuie sprijinite prin intermediul unor măsuri care să încurajeze absorbția fondurilor europene.

**5.2. Programul Operațional Regional 2007- 2013 (POR)<sup>242</sup>** are ca obiectiv general dezvoltarea regională din cadrul Planului Național de Dezvoltare (PND) și contribuie împreună cu Programul Operațional Sectorial Transport, Programul Operațional Sectorial Creșterea Competitivității

<sup>242</sup> Dezvoltare Regională, <http://www.fonduri-ue.ro/por-2014>, accesat 08.07.2016.

Economice la realizarea obiectivelor Strategiei Naționale de Dezvoltare Regională și ale Cadrului Național Strategic de Referință, respectiv diminuarea disparităților de dezvoltare economică și socială dintre România și media dezvoltării statelor membre ale UE.

Programul Operațional Regional (POR) derulat în perioada 2007-2013 a fost finanțat din Fondul European de Dezvoltare Regională (FEDR), unul dintre Fondurile Structurale ale Uniunii Europene. Bugetul total alocat POR este de aproximativ 4,4 miliarde euro, din care fondurile UE reprezintă 84% din bugetul total, iar fondurile naționale 16% (14% finanțare publică și 2% finanțare privată).

Programul Operațional Regional a fost elaborat în concordanță cu principiul european al subsidiarității, având la bază strategiile de dezvoltare a regiunilor, elaborate la nivel regional și se adresează celor 8 Regiuni de dezvoltare ale României, stabilite cu respectarea Regulamentului CE nr. 1059/2003, referitor la stabilirea unui sistem comun de clasificare statistică a unităților teritoriale. În România au fost create 8 Regiuni de dezvoltare și anume:

1. Regiunea de dezvoltare Nord - Est
2. Regiunea de dezvoltare Sud - Est
3. Regiunea de dezvoltare Sud - Muntenia
4. Regiunea de dezvoltare Sud - Vest Oltenia
5. Regiunea de dezvoltare Vest
6. Regiunea de dezvoltare Nord - Vest
7. Regiunea de dezvoltare Centru
8. Regiunea de dezvoltare București – Ilfov.

Programul Operațional Regional are ca obiectiv principal sprijinirea dezvoltării regiunilor din România, menționate mai sus, din punct de vedere economic și social, a echilibrării teritoriale, sprijinirea dezvoltării durabile a polilor urbani de creștere și îmbunătățirea mediului de afaceri și a infrastructurii de bază.

Programul Operațional Regional are la bază și obiective specifice, care constă în:

- Creșterea rolului economic și social al centrelor urbane prin abordare policentrică
- Îmbunătățirea accesibilității regiunilor, în special centrelor urbane și a legăturilor acestora
- Creșterea calității infrastructurii sociale a regiunilor
- Creșterea competitivității regiunilor ca locații pentru afaceri
- Creșterea contribuției turismului la dezvoltarea regiunilor.
- Implementarea POR va contribui la diminuarea disparităților interregionale precum și a disparităților în interiorul regiunilor, între mediul urban și rural, între centrele urbane și arealele adiacente, iar în cadrul orașelor, între zonele atractive pentru investitori și cele neattractive, printr-o mai bună utilizare a sinergiilor regionale.
- Dezvoltarea echilibrată a tuturor regiunilor țării se va realiza printr-o abordare integrată, bazată pe o combinație a investițiilor publice în infrastructura locală, politici active de stimulare a activităților de afaceri și sprijinirea valorificării resurselor locale.

**Beneficiarii** proiectelor din cadrul Programului Operațional Regional sunt atât autoritățile publice centrale și locale, instituțiile publice de învățământ, unitățile de cult, ONG-uri cât și entitățile private, în speță microintreprinderile, precum și autoritatea de management POR și organismele intermediare POR.

Implementarea Programului Operațional Regional s-a realizat prin 6 axe prioritare tematice. Aceste axe prioritare sunt în concordanță cu politicile comunitare privind creșterea economică și crearea de noi locuri de muncă promovate de Uniunea Europeană prin Noile Orientări ale Politicii de Coeziune.

Axele prioritare tematice în perioada 2007- 2013, perioadă pe care o analizăm, sunt următoarele:

- Axa prioritară 1 – Sprijinirea dezvoltării durabile a orașelor - potențiali poli de creștere
- Axa prioritară 2 – Îmbunătățirea infrastructurii de transport regionale și locale
- Axa prioritară 3 – Îmbunătățirea infrastructurii sociale
- Axa prioritară 4 – Sprijinirea dezvoltării mediului de afaceri regional și local
- Axa prioritară 5 – Dezvoltarea durabilă și promovarea turismului

În cadrul Axei prioritare 1 există un singur **domeniu major de intervenție**, respectiv 1.1. Planuri integrate de dezvoltare urbană, care sprijină crearea și menținerea de locuri de muncă și promovează politica de coeziune.

Axa prioritară 2 – „Îmbunătățirea infrastructurii de transport regionale și locale” are un singur **Domeniul major de intervenție**, și anume 2.1 – „Reabilitarea și modernizarea rețelei de drumuri județene, străzi urbane – inclusiv construcția/reabilitarea șoselelor de centură”, care vizează conectarea drumurilor județene la rețeaua drumurilor naționale și la rețeaua TEN- T (rețeaua trans- Europeană de transport), reabilitarea și modernizarea străzilor urbane și construirea și modernizarea prin POR a șoselelor de centură (cu statut de drum județean și/ sau urban).

În cadrul acestei axe prioritare 3, au fost identificate următoarele **domenii majore de intervenție**:

- 3.1 Reabilitarea/ modernizarea/ echiparea infrastructurii serviciilor de sănătate;
- 3.2 Reabilitarea/ modernizarea/ dezvoltarea și echiparea infrastructurii serviciilor sociale;
- 3.3 Îmbunătățirea dotării cu echipamente a bazelor operaționale pentru intervenții în situații de urgență;
- 3.4 Reabilitarea / modernizarea/ dezvoltarea și echiparea infrastructurii educaționale preuniversitare, universitare și a infrastructurii pentru formare profesională continuă.

Această axă prioritară vizează crearea premiselor necesare pentru asigurarea populației cu servicii esențiale.

Programul Operațional Regional dezvoltă prin axa prioritară 4 structuri de sprijinire a afacerilor, în special în zonele mai puțin dezvoltate, aflate în declin economic, și dorește ca rezultat să atragă investiții și să creeze locuri de muncă și mai mult sprijinirea dezvoltării microîntreprinderilor.

**Domeniile de intervenție** în cadrul acestei axe prioritare sunt:

- 4.1. Dezvoltarea durabilă a structurilor de sprijinire a afacerilor, de importanță regională și locală

- 4.2. Reabilitarea siturilor industriale poluate și neutilizate și pregătirea pentru noi activități
- 4.3. Sprijinirea dezvoltării microîntreprinderilor.

Axa prioritară 5 contribuie la îmbunătățirea gradului de atractivitate a regiunilor și la crearea de noi locuri de muncă și sprijină financiar reabilitarea infrastructurii zonelor turistice și valorificarea patrimoniului natural, istoric și cultural, pentru includerea acestora în circuitul turistic și promovarea lor în scopul atragerii turiștilor. Principalele **domenii majore de intervenție** din cadrul axei prioritare 5 sunt:

- 5.1. Restaurarea și valorificarea durabilă a patrimoniului cultural, precum și crearea/modernizarea infrastructurilor conexe
- 5.2. Crearea, dezvoltarea, modernizarea infrastructurii de turism în vederea valorificării resurselor naturale și creșterii calității serviciilor turistice
- 5.3. Promovarea potențialului turistic și crearea infrastructurii necesare în scopul creșterii atractivității României ca destinație turistică.

Această axă prioritară urmărește realizarea progreselor din cadrul Programului Operațional Regional și se realizează cu ajutorul următoarelor domenii majore de intervenție:

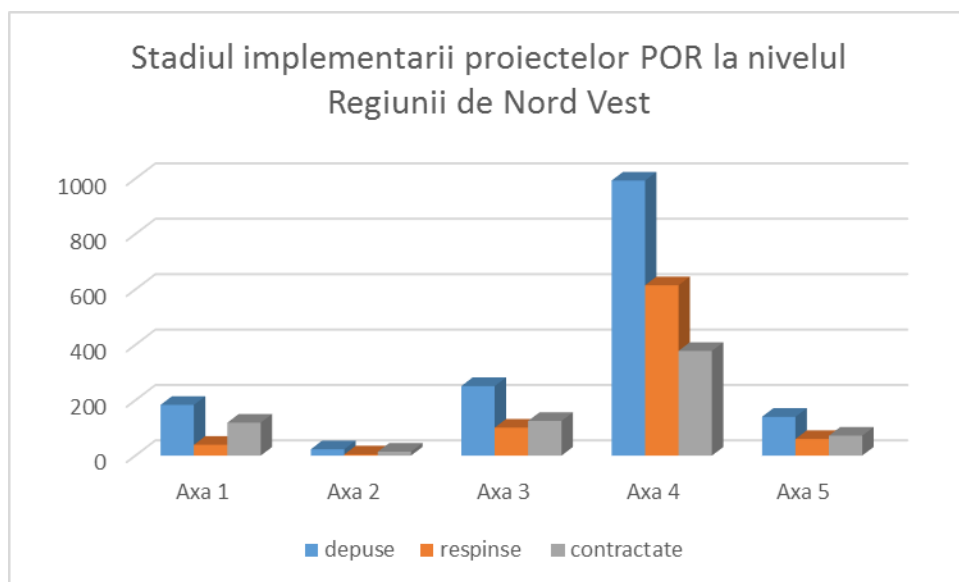
- Domeniul Major de Intervenție 6.1: Sprijinirea implementării, managementului și evaluării Programului Operațional Regional;
- Domeniul Major de Intervenție 6.2: Sprijinirea activităților de publicitate și informare privind POR.

**5.2.1 Implementarea Programului Operațional Regional** se realizează în strânsă legătură cu Planul Național de Dezvoltare. La finele anului 2013 s-a efectuat o evaluare a POR pentru perioada 2007- 2013, care s-a concentrat pe aspectele operaționale ale programului, respectiv managementul și implementarea, și nu pe efectele pe care intervențiile le-au avut în privința realizării obiectivelor.

Pentru Programul Operațional Regional s-au alocat 8,25 miliarde euro, din care 6,7 miliarde din fonduri europene și 1,5 miliarde din Bugetul Național. La nivelul României au fost

semnate în perioada 2007- 2013 un număr de 4.716 proiecte, cărora li s-a alocat suma de 2,8 miliarde euro, din care 1,3 miliarde euro contribuție europeană.

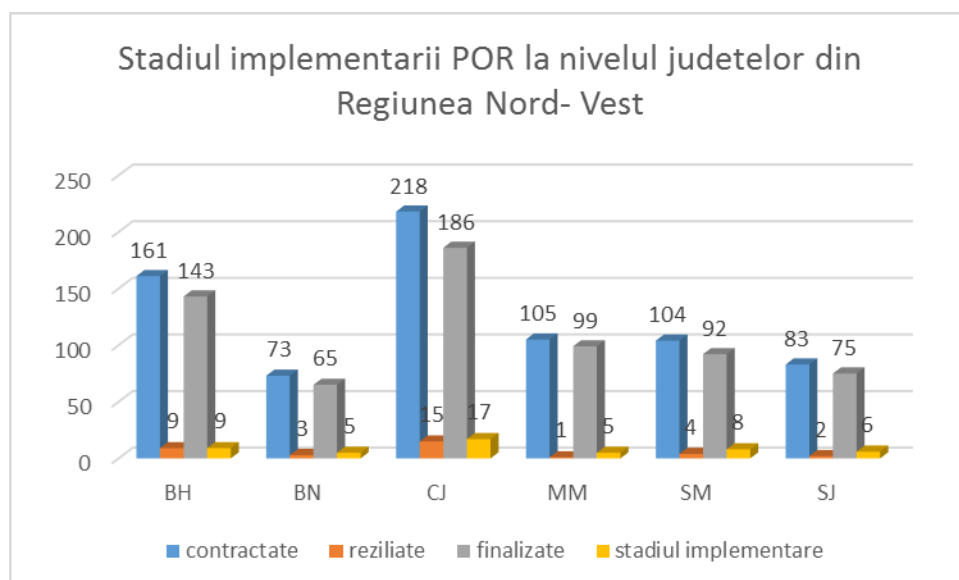
Grafic 5.9.: Implementarea POR la nivelul Regiunii de Nord- Vest



*Sursa: prelucrare date după SMIS, la data de 31.12.2015*

În Regiunea de Nord- Vest pe Programul Operațional Regional au fost depuse cele mai multe proiecte pe axa prioritară 4 (Mediul de afaceri), întrucât se dorește promovarea potențialului turistic și valorifică potențialului de inovare și promovare a tehnologiei.

Grafic 5.10.: Clasamentul județelor din Regiunea de Nord- Vest în funcție de proiectelor contractate/reziliate/finalizate/în curs de implementare



*Sursa: prelucrare date după SMIS, 31.12.2015*

În clasamentul județelor regiunii de Nord- Vest se poate observa că județul Cluj a semnat cele mai multe contracte de finanțare, pe care le-a finalizat în proporție de 85,32%, 6,88% din contractele semnate au fost reziliate, iar 7,79% din proiectele contractate sunt în curs de implementare; pe ultimul loc, în ceea ce privește contractele semnate, se situează județul Bistrița-Năsăud, unde din totalul proiectele contractate pe regiune, doar 9,43% contracte au fost semnate în acest județ, însă aproape toate proiectele au fost și finalizate. Cele mai frecvente motive pentru rezilierea contractelor sunt nerespectarea clauzelor contractuale, a criteriilor de eligibilitate dar și imposibilitatea implementării proiectului.

În concluzie, Programul Operațional Regional a accesat, după Programul Operațional Sectorial Creșterea Competitivității Economice, cele mai multe fonduri europene prin contractarea unui procent de 29,48% din proiectele semnate la nivelul țării.

### **5.3. Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane- POSDRU<sup>243</sup>**

POS DRU se bazează pe evoluția capitalului uman și creșterea competitivității, dorindu-se să se ajungă la o piață modernă prin educația și formarea continuă a forței de muncă.

Obiectivele secundare ale acestui program sunt: avansarea sistemului de învățământ și formare profesională inițială și continuă de calitate; promovarea antreprenoriatului; facilitează acceptarea tinerilor și șomerilor de lungă durată pe piața muncii; evoluția spre o piață de muncă modernă și flexibilă; facilitează acceptarea persoanelor inactive pe piața muncii, chiar și în zonele rurale; îmbunătățește serviciile publice de ocupare a forței de muncă; facilitează acceptarea la educație și piața muncii a grupurilor vulnerabile.

POSDRU 2007- 2013 s-a implementat prin 7 axe prioritare, care au identificat problemele și soluțiile din domeniul educației și formării profesionale:

- Axa prioritară 1- Educația și formarea profesională în sprijinul creșterii economice și dezvoltării societății bazate pe cunoaștere, care urmărește să dezvolte metode flexibile de învățare pe tot parcursul vieții, îmbunătățind astfel educația și formarea profesională continuă.
- Axa prioritară 2 - Corelarea învățării pe tot parcursul vieții cu piața muncii, care dorește să faciliteze trecerea de la școala pe piața muncii, prin formare profesională a angajaților și calificarea acestora la locul de muncă.
- Axa prioritară 3 - Creșterea adaptabilității lucrătorilor și a întreprinderilor- urmărește ca microintreprinderile și IMM-urile, precum și angajații acestora să se adapteze rapid la mediul de afaceri și la economia în schimbare, la noile tehnologii, la mobilitatea și flexibilitatea ocupării forței de muncă.
- Axa prioritară 4- Modernizarea Serviciului Public de Ocupare- urmărește îmbunătățirea serviciilor furnizate de instituțiile din domeniul ocupării forței de muncă, prin oferirea de asistență de către aceste instituții persoanelor în căutare de locuri de muncă, dar și cooperarea acestora cu societățile private.
- Axa prioritară 5 -Promovarea măsurilor active de ocupare- susține creșterea ratei de ocupare în câmpul muncii, prin atragerea și sprijinirea persoanelor pe piața muncii, mai

---

<sup>243</sup> Documentul Cadru de implementare a POSDRU 2007- 2013, Versiunea 6, p. 3 si urm.



ales din zonele rurale, susține includerea pe piața muncii a șomerilor tineri și somerilor de lungă durată.

- Axa prioritară 6- Promovarea incluziunii sociale- urmărește întărirea motivației grupurilor vulnerabile de a participa pe piața muncii, prin participarea la educație și formarea profesională a acestora.
- Axa prioritară 7- Asistență tehnică- controlează, gestionează, monitorizează utilizarea fondurilor structurale pe acest program operațional în scopul atingerii impactului programului.

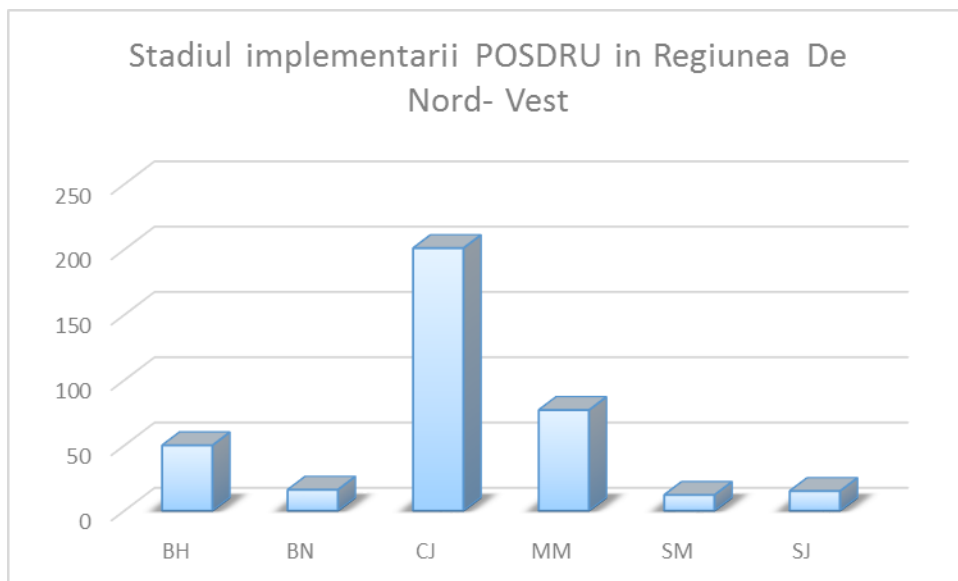
POSDRU a fost implementat de o Autoritate de Management POSDRU, respectiv Ministerul Muncii, Familiei, Protecției Sociale și Persoanelor Vârstnice și de Organisme Intermediare POSDRU, printre care și cele 8 Organisme Intermediare regionale.

### **5.3.1 Implementarea Programului Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane în Regiunea de Nord- Vest**

La nivelul țării au fost finalizate doar 2 proiecte contractate, dintr-un număr de 3727 contracte de finanțare, celelalte 3725 proiecte fiind în implementare, la data de 31.12.2015.

În ceea ce privește Regiunea de Nord- Vest, au fost semnate 371 contracte de finanțare, toate aceste proiecte fiind în implementare.

Grafic 5.11.: Implementarea POSDRU în Regiunea Nord- Vest



*Sursa: prelucrare date după SMIS, 05.01.2016*

Conform ultimelor statistici se poate observa că județul Cluj a contractat cele mai multe proiecte de finanțare în procent de 54,18% față de totalul proiectelor contractate la nivelul Regiunii de Nord- Vest, clasificându-se mult peste procentul celorlalte județe.

În concluzie, putem afirma că județul Cluj este fruntaș în ceea ce privește rata absorbției în cadrul POSDRU datorită mediului universitar dezvoltat prezent în municipiul Cluj- Napoca și a colaborării între instituțiile publice și private.

**5.4. Programul Operațional Sectorial MEDIU<sup>244</sup>** urmărește realizarea priorității tematice din Cadrul Strategic Național de Referință, și anume Dezvoltarea infrastructurii la standarde europene, prin finanțarea proiectelor pentru construirea și reabilitarea stațiilor de tratare a apei potabile, a proiectelor de îmbunătățire a rețelei de canalizare, de reabilitare a stațiilor de epurare, de elaborarea unui sistem durabil de management al deșeurilor, să reducă impactul negativ asupra mediului și diminuarea schimbărilor climatice cauzate de sistemele de încălzire urbană în cele mai poluate localități; dorește

<sup>244</sup> Ministerul Mediului și Dezvoltării Durabile, Documentul Cadru POS Mediu, p. 63 și urm.

îmbunătățirea și protejarea biosferei și a patrimoniului natural; implementarea de măsuri preventive asupra zonelor vulnerabile referitoare la dezastrele naturale.

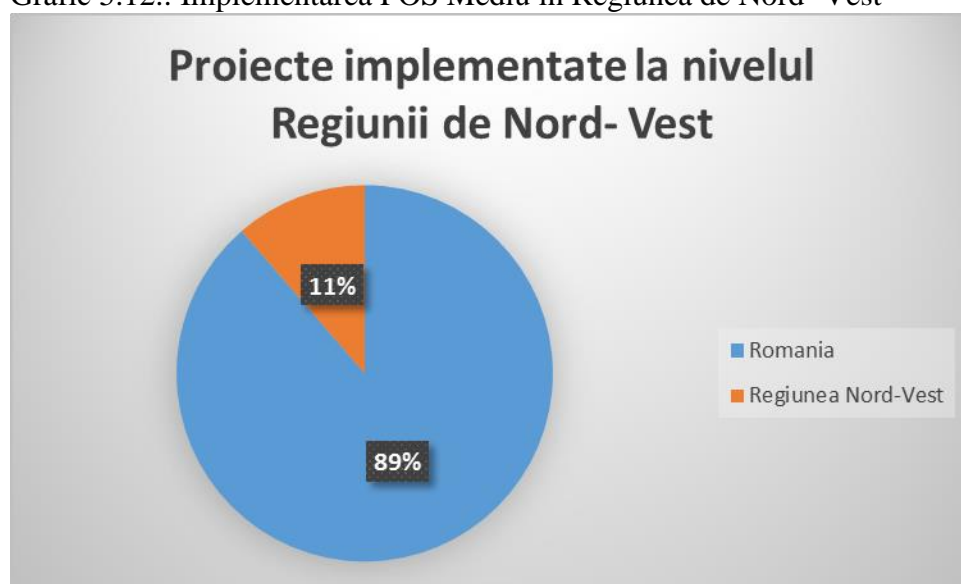
Acest program operațional se implementează prin 5 axe prioritare, prin care se pun în aplicare obiectivele menționate mai sus:

- Axa prioritară 1 - „Extinderea și modernizarea sistemelor de apă și apă uzată”- vizează implementarea unor tarife accesibile la serviciile de apă și canalizare și promovarea managementului în domeniul apei prin crearea de structuri inovatoare în acest domeniu; această axă prioritară este finanțată din Fondul de Coeziune.
- Axa prioritară 2- “Dezvoltarea sistemelor de management integrat al deșeurilor și reabilitarea siturilor contaminate istoric”- vizează reciclarea deșeurilor și valorificarea acestora; elaborarea unor structuri eficiente pentru managementul deșeurilor; creșterea numărului populației care să beneficieze de colectarea deșeurilor, atât în municipii cât și în zonele rurale; reducerea numărului de situri contaminate istoric. Această axă prioritară este finanțată din Fondul European de Dezvoltare Regională.
- Axa prioritară 3- „Reducerea poluării și diminuarea efectelor schimbărilor climatice prin restructurarea și reabilitarea sistemelor de încălzire urbană pentru atingerea ȋintelor de eficiență energetică în localitățile cele mai afectate de poluare” urmărește reducerea emisiilor poluante din atmosferă, urmare schimbărilor climatice. Această axă prioritară este finanțată din Fondul de Coeziune.
- Axa prioritară 4 - “Implementarea Sistemelor Adecvate de Management pentru Protecția Naturii” vizează protejarea biodiversității, speciilor de faună și floră sălbatică și urmărește să asigure un management eficient al ariilor protejate. Această axă prioritară este finanțată din Fondul European de Dezvoltare Regională.
- Axa prioritară 5 - “Implementarea infrastructurii adecvate de prevenire a riscurilor naturale în zonele cele mai expuse la risc” vizează elaborarea unui management durabil al inundațiilor în zonele cele mai expuse, și reconstrucția și protejarea litoralului Mării Negre. Această axă prioritară este finanțată din Fondul de Coeziune.
- Axa prioritară 6 „Asistență Tehnică” gestionează, monitorizează, controlează implementarea POS Mediu prin facilitarea potențialilor beneficiar la informații legate de finanțarea acestui program și asigurarea transparenței asistenței financiare.

#### 5.4.1 Implementarea POS MEDIU la nivelul Regiunii de Nord- Vest

Analizând numărul proiectelor contractate la nivelul țării, se poate observa că doar un procent de 11% din proiectele contractate au fost în Regiunea de Nord- Vest. La nivelul Regiunii Nord- Vest au fost încheiate în perioada derulării programului un număr de 49 contracte de finanțare.

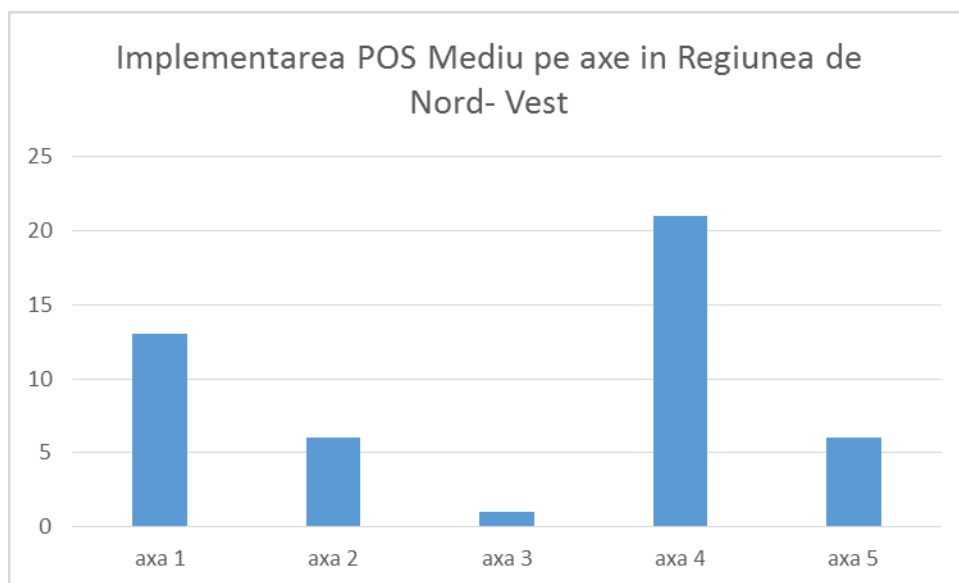
Grafic 5.12.: Implementarea POS Mediu în Regiunea de Nord- Vest



*Sursa: prelucrare date după SMIS, 31.12.2015*

Din cele 49 contracte de finanțare semnate la nivelul Regiunii de Nord- Vest au fost reziliate un număr de 3 proiecte contractate. Motivele rezilierii acestor proiecte sunt întârzierea organizării procedurii de licitație, calitatea deficitară a muncii, studiile geotehnice și topografice au fost efectuate incomplet și incorect și lipsa unui echipament a Unității de Implementare a proiectelor.

Grafic 5.13.: Implementarea POS Mediu pe axe prioritare în Regiunea de Nord- Vest

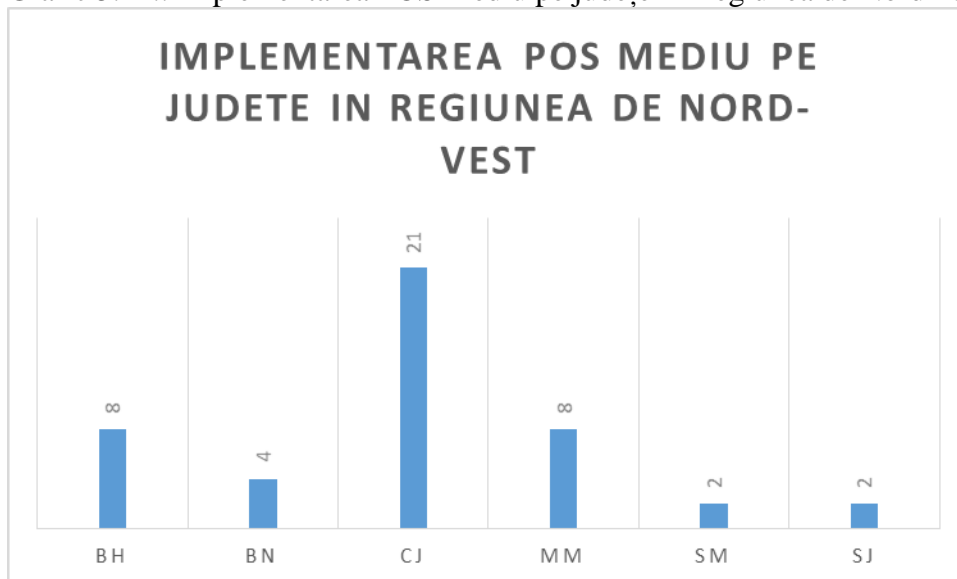


*Sursa: prelucrare date după SMIS, 31.12.2015*

Observăm că cel mai mare procent, la nivelul Regiunii de Nord- Vest, respectiv 44,68% din fondurile europene au vizat finanțarea proiectelor pe axa prioritară 4, astfel s-au accesat fonduri europene pentru protejarea naturii.

Dacă analizăm situația pe județele din Regiunea de Nord-Vest cu referire la implementarea proiectelor în cadrul POS Mediu, observăm că cele mai multe proiecte contractate sunt în județul Cluj, iar județele Satu-Mare și Sălaj au contractat câte două proiecte.

Grafic 5.14.: Implementarea POS Mediu pe județe în Regiunea de Nord- Vest



*Sursa: prelucrare date după SMIS, 31.12.2015*

Conform ultimelor statistici rata absorbției fondurilor europene pe POS Mediu 2007-2013 a fost, la sfârșitul anului 2015, de 42,28% la nivelul țării, așteptându-se pentru anul 2016 creșterea ratei absorbției cu un procent de 2%.

### **5.5.Programul Operațional Sectorial TRANSPORT- POS Transport<sup>245</sup>**

POS Transport finanțează proiecte majore în domeniul transportului din România, având ca obiectiv specific modernizarea rețelor de transport naționale, în conformitate cu dezvoltarea durabilă, susținerea și modernizarea transportului ferovial, naval și intermodal.

Acest program operațional a fost implementat prin administrațiile infrastructurii naționale de transport, administrațiile porturilor și aeroporturilor și alți beneficiari, prin 4 axe prioritare:

- Axa prioritară 1 – Modernizarea și dezvoltarea axelor prioritare TEN-T în scopul dezvoltării unui sistem durabil de transport și integrării acestuia în rețelele de transport

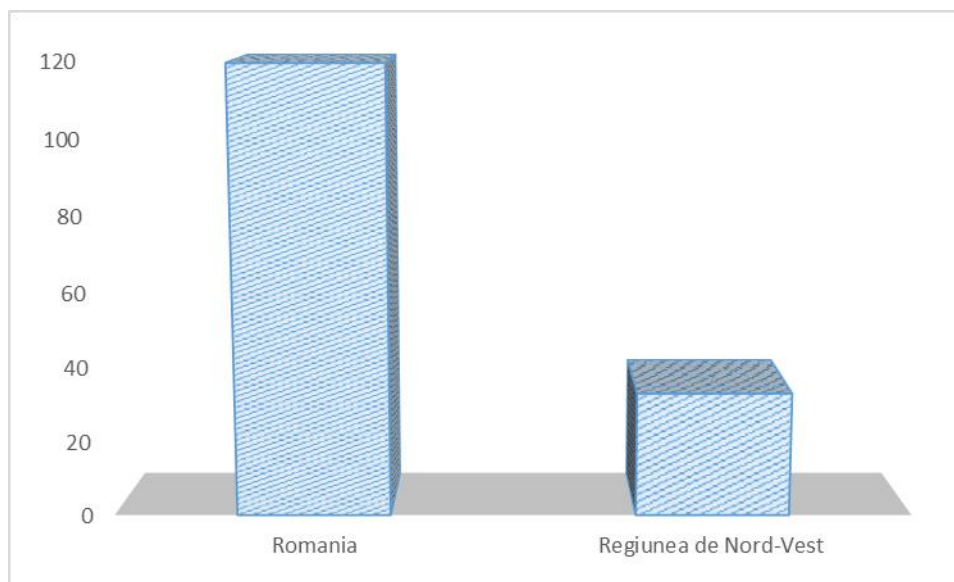
<sup>245</sup> Document cadru de Implementare a POS Transport, versiunea 6, p. 25 și urm.

ale UE vizează reducerea timpilor de deplasare între România și statele membre UE, atât pentru pasagerii cât și pentru transportul de marfă.

- Axa prioritară 2 – Modernizarea și dezvoltarea infrastructurii naționale de transport în scopul dezvoltării unui sistem național durabil de transport, prin această axă prioritară se derulează reabilitarea și dezvoltarea infrastructurii rutiere, feroviare, portuare, aeroportuare și sistemul de metrou din România.
- Axa prioritară 3 – Modernizarea sectorului de transport în scopul îmbunătățirii protecției mediului, a sănătății umane și a siguranței pasagerilor vizează construirea unei infrastructuri feroviare și rutiere pentru a acorda siguranța pasagerilor.
- Axa prioritară 4- Asistența Tehnică vizează implementarea fondurilor structurale în domeniul de transport cu sprijinul instituțiilor publice.

În perioada de derulare a acestui program operațional au fost contractate un număr de 119 proiecte, din care la nivelul Regiunii de Nord- Vest au fost încheiate un număr de 33 contracte de finanțare, ceea ce reprezintă un procent de 27,73% de proiecte implementate în această regiune.

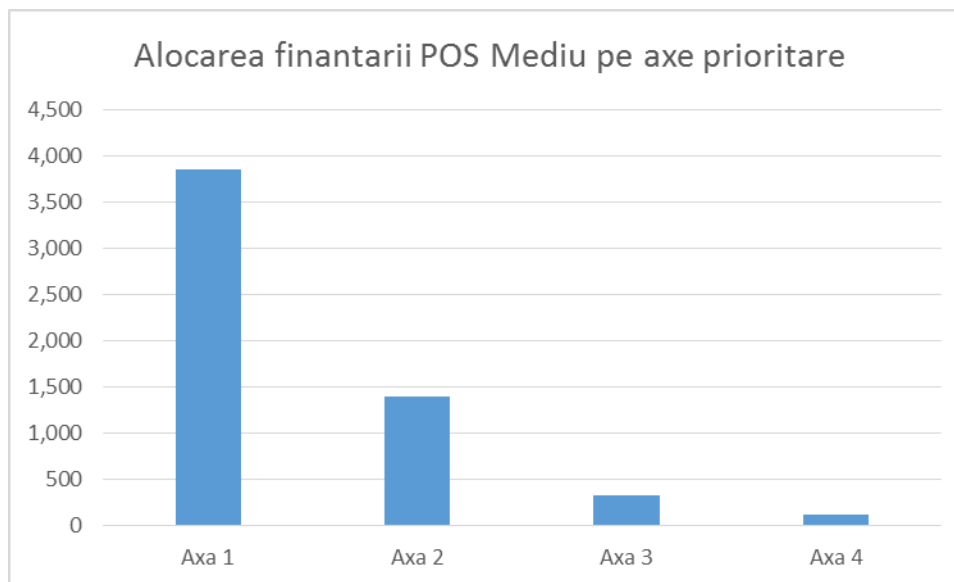
Grafic 5.15.: Situație comparativă a implementării POS Transport



*Sursa: prelucrare date după SMIS, 31.12.2015*

La nivelul acestui program operațional s-au alocat 5,7 miliarde euro, din care 4,57 miliarde euro provin din Fondul de Coeziune și Fondul European pentru Dezvoltare Regională și 1,09 miliarde euro din Bugetul de Stat.

Grafic 5.16.: Finanțarea POS Mediu pe axe prioritare în România

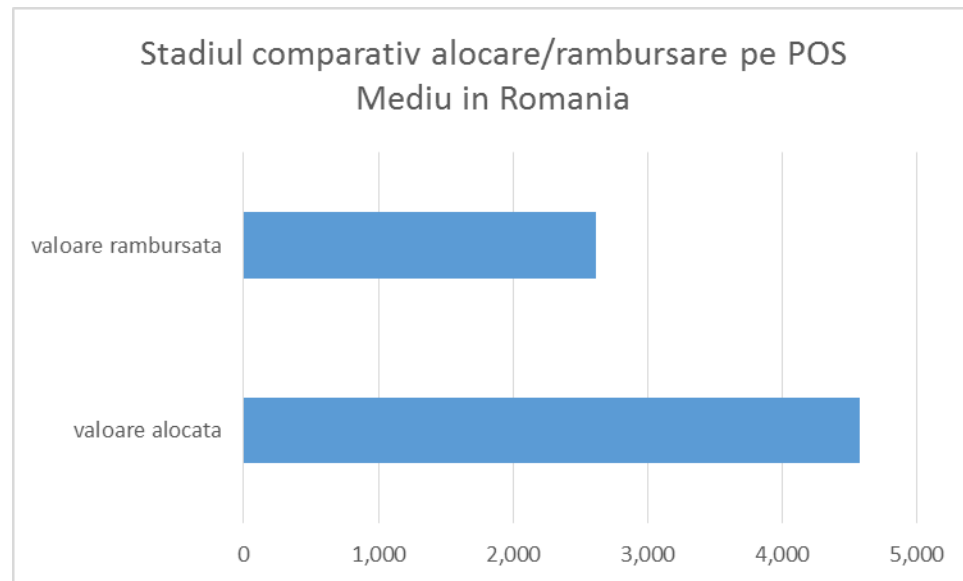


*Sursa: prelucrare date după SMIS, 31.12.2015*

Analizând situația alocării fondurilor europene pe axe prioritare putem observa că axa prioritară 1 beneficiază de 67,61% din fondurile europene alocate din Fondul de Coeziune și FEADR.



Grafic 5.17.: Alocare vs. Rambursare sume pe POS Mediu în România



*Sursa: prelucrare date după SMIS, 31.12.2015*

Din graficul de mai sus observăm că, deși s-au alocat României suma de 5,7 miliarde euro pentru POS Mediu, la finele anului 2015, a fost rambursat doar un procent de 45,93% din sumele alocate din cele două fonduri europene.

În concluzie, cel mai mare interes în cadrul acestui program operațional îl reprezintă modernizarea sistemului durabil de transport, dorindu-se deplasarea cât mai rapidă între statele membre UE și România.

## **5.6. Programul Operațional Dezvoltarea Capacității Administrative PODCA<sup>246</sup>**

PODCA are ca obiectiv specific dezvoltarea socio-economică în cadrul administrației publice, prin sprijinirea acestora de a implementa și aplica o legislație mai bună, mai coerentă și mai accesibilă, de a îmbunătăți mecanismele de reglementare, a proceselor de luare a deciziilor, de furnizare a serviciilor publice, creșterea numărului de funcționari publici în domeniul finanțe, resurse umane, economie și drept.

Axele prioritare din cadrul acestui program operațional sunt prezentate astfel:

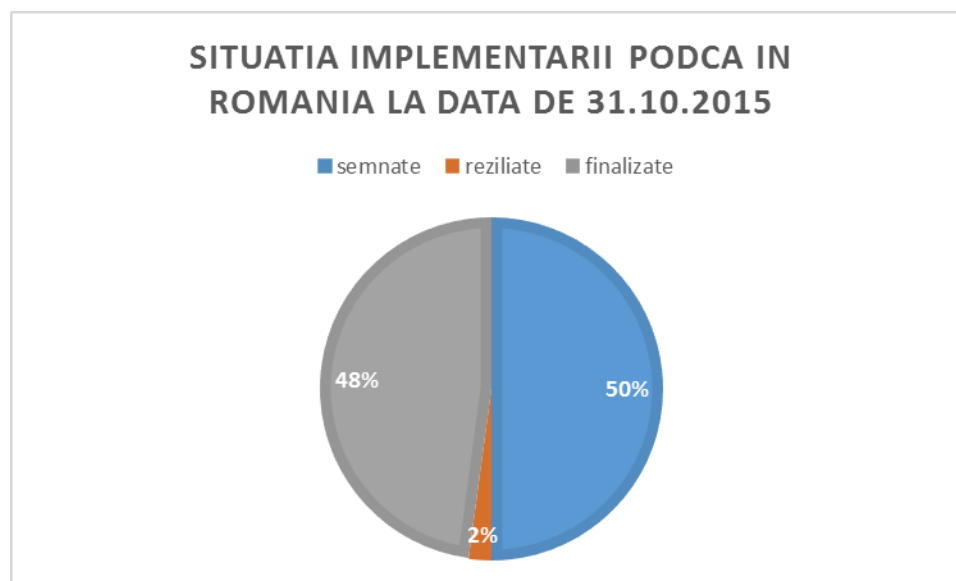
- Axa prioritară 1 – Îmbunătățiri de structură și proces ale managementului ciclului de politici publice, urmărește stabilirea unei coeziuni între politica regională și politicile Uniunii Europene, prin formarea personalului din cadrul instituțiilor publice.
- Axa prioritară 2 – Îmbunătățirea calității și eficienței furnizării serviciilor publice, cu accentul pus pe procesul de descentralizare, astfel vizează descentralizarea posturilor atât din administrația publică locală cât și cea centrală.
- Axa prioritară 3 – Asistență tehnică urmărește gestionarea, monitorizarea și controlul implementării PODCA și coordonează Autoritatea de Management în aplicarea procedurilor.

În România au fost contractate un număr de 469 de proiecte, din care la trimestrul III 2015 au fost finalizat 449 contracte de finanțare, ceea ce reprezintă o implementare a acestui program în proporție de 95,74% (Grafic 5.18).

---

<sup>246</sup> Documentul Cadru de Implementare PODCA, versiunea 3, [http://www.fonduri-structurale.ro/Document\\_Files//capacitate/00000034/9owvg\\_DCI%20PODCA-%20V3nov2010.pdf](http://www.fonduri-structurale.ro/Document_Files//capacitate/00000034/9owvg_DCI%20PODCA-%20V3nov2010.pdf), accesat 11.07.2016.

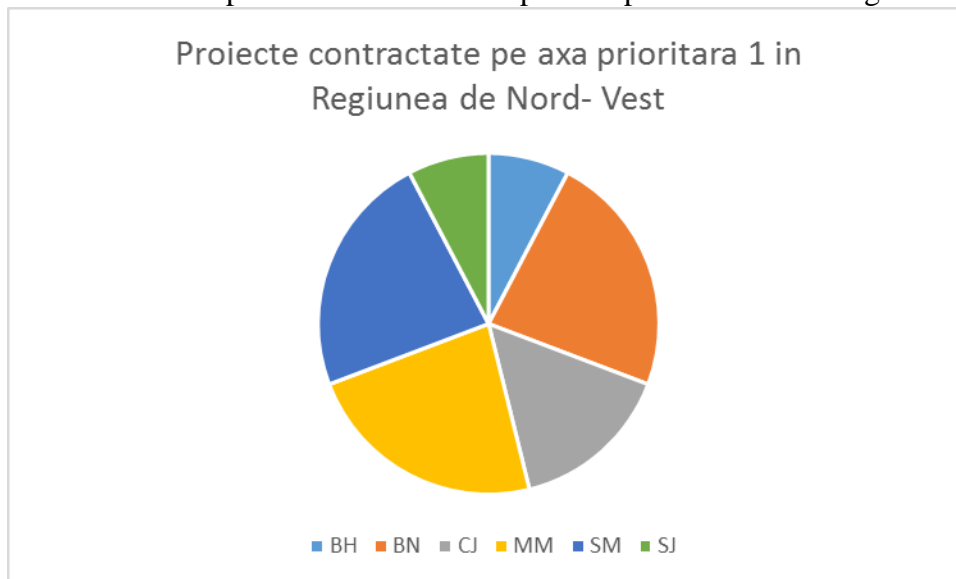
Grafic 5.18.: Implementarea PODCA în România



*Sursa: prelucrare date după SMIS, 31.10.2015*

În Regiunea de Nord- Vest au fost semnate 17 contracte de finanțare, care au fost implementate în județele regiunii pe cele două axe prioritare, așa cum sunt prezentate în graficul de mai jos.

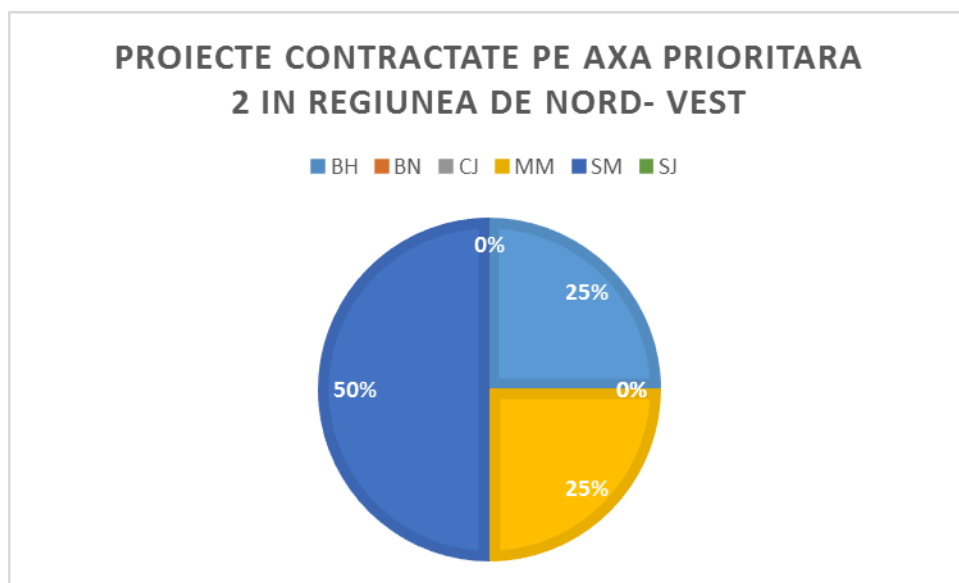
Grafic 5.19.: Implementarea PODCA pe axa prioritară 1 în Regiunea de Nord- Vest



*Sursa: prelucrare date după SMIS, 31.10.2015*

În cadrul axei prioritare 1, în Regiunea de Nord- Vest, trei județe au încheiat un număr egal de contracte de finanțare, respectiv județul Bistrița- Năsăud, Maramureș și Satu- Mare, în timp ce județele Bihor și Sălaj au contractat doar câte un proiect de finanțare.

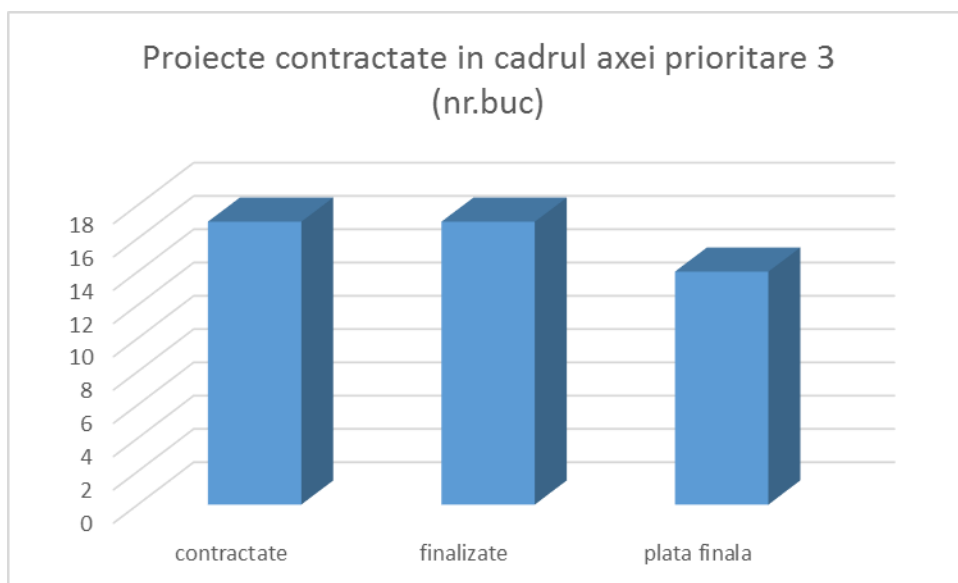
Grafic 5.20.: Implementarea PODCA pe axa prioritară 2 în Regiunea de Nord- Vest



*Sursa: prelucrare date după SMIS, 31.10.2015*

În cadrul axei prioritare 2 în Regiunea de Nord- Vest s-au semnat contracte de finanțare doar în județele Satu-Mare, Bihor și Maramureș, ceea ce demonstrează interesul acestora pentru îmbunătățirea furnizării serviciilor publice.

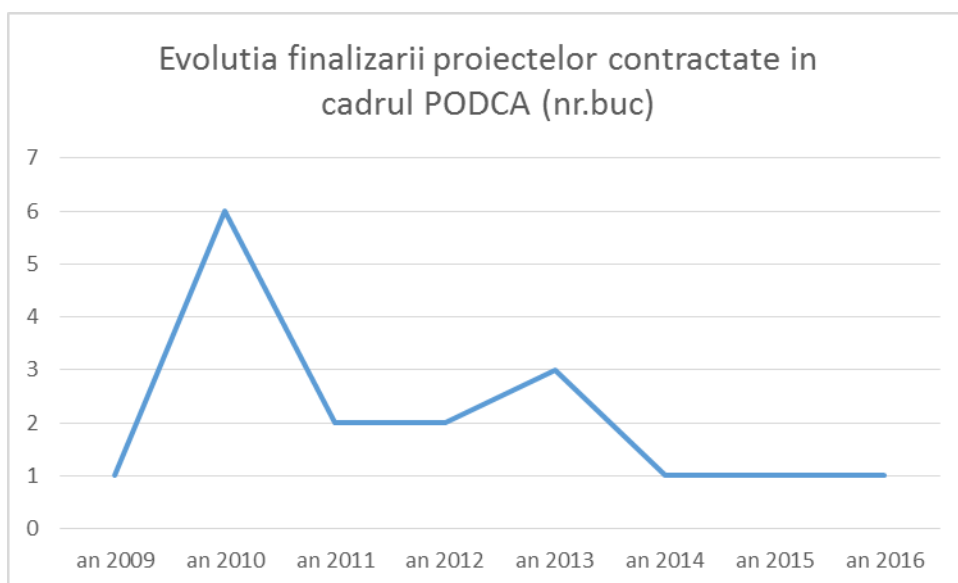
Grafic 5.21.: Implementarea PODCA pe axa prioritară 3 în România



*Sursa: prelucrare date după SMIS, 31.10.2015*

În cadrul axei prioritare 3 au fost contractate un număr de 17 proiecte, toate proiectele fiind contractate de către Autoritatea de Management PODCA respectiv Direcția de Dezvoltare. Aceste proiecte au fost finalizate în procent de 100% pe parcursul anilor 2009- 2016, evoluția implementării este prezentată în graficul de mai jos.

Grafic 5.22.: Evoluția finalizării proiectelor contractate PODCA



*Sursa: prelucrare date după SMIS, 31.03.2016*

În anul 2010 au fost implementate cele mai multe proiecte contractate pe programul operațional PODCA, finalizarea proiectelor contractate realizându-se în procent de 35,29%.

Putem concluzia ca absorbția și implementarea fondurilor europene în cadrul acestui program operațional a fost un succes, deoarece au fost finalizate toate proiectele finanțate, iar finalizarea acestora a avut loc în perioada 2009- 2016 păstrând un termen constant de implementare.

**5.7. Programul Operațional Asistență Tehnică POAT<sup>247</sup>** “are drept obiectiv asigurarea unui proces de implementare a instrumentelor structurale în România în conformitate cu principiile și regulile de parteneriat, programare, evaluare, comunicare, management, inclusiv management financiar, monitorizare (...)”.

Rolul Autorității de Management pentru Programul Operațional Asistență Tehnică este îndeplinit de către Ministerul Fondurilor Europene.

POAT se implementează cu ajutorul a 3 axe prioritare, astfel:

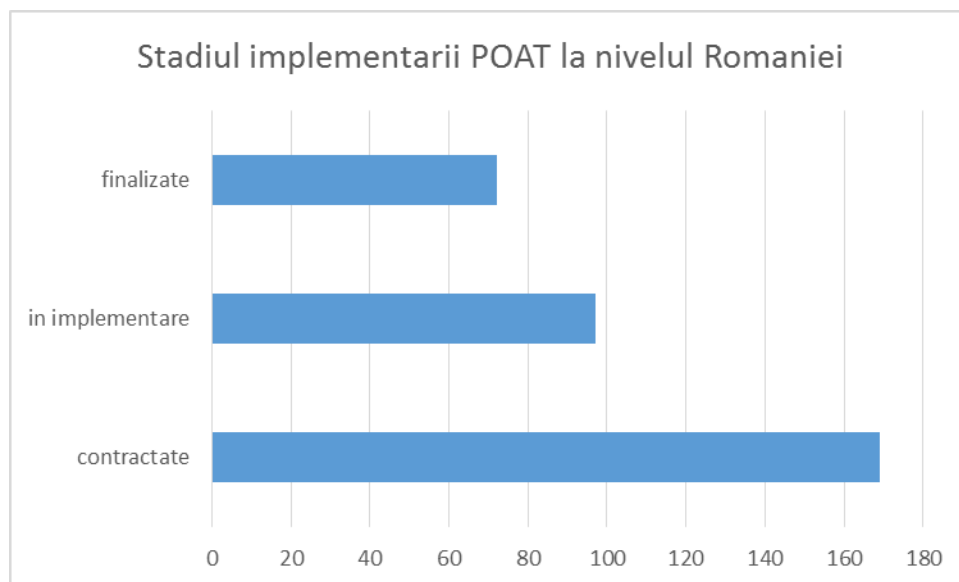
- Axa prioritară 1 - Sprijin pentru implementarea instrumentelor structurale și coordonarea programelor asigură standardele comune, a instrumentelor și informațiilor necesare programelor operationale pentru gestionarea și implementarea eficientă a instrumentelor structurale.
- Axa prioritară 2 - Dezvoltarea în continuare și sprijin pentru funcționarea Sistemului Unic de Management al Informației asigură sprijin tehnic și asistență pentru dezvoltarea sistemului SMIS.
- Axa prioritară 3 - Diseminarea informației și promovarea Instrumentelor Structurale sprijină implementarea planului de acțiune pentru comunicare elaborat de către ACIS.

---

<sup>247</sup> Documentul Cadru de Implementare POAT, [http://old.fonduri-ue.ro/res/filepicker\\_users/cd25a597fd-62/Doc\\_prog/dci/7\\_DCI\\_POAT/DCI\\_POAT\\_iulie\\_2013.pdf](http://old.fonduri-ue.ro/res/filepicker_users/cd25a597fd-62/Doc_prog/dci/7_DCI_POAT/DCI_POAT_iulie_2013.pdf), accesat 11.07.2016.

Conform datelor statistice SMIS, în România au fost contractate un număr de 169 proiecte de finanțare, dar în prezent 57,39% din contractele de finanțare sunt în implementare și 42,61% sunt contracte de finanțare finalizate.

Grafic 5.23.: Implementarea POAT în România

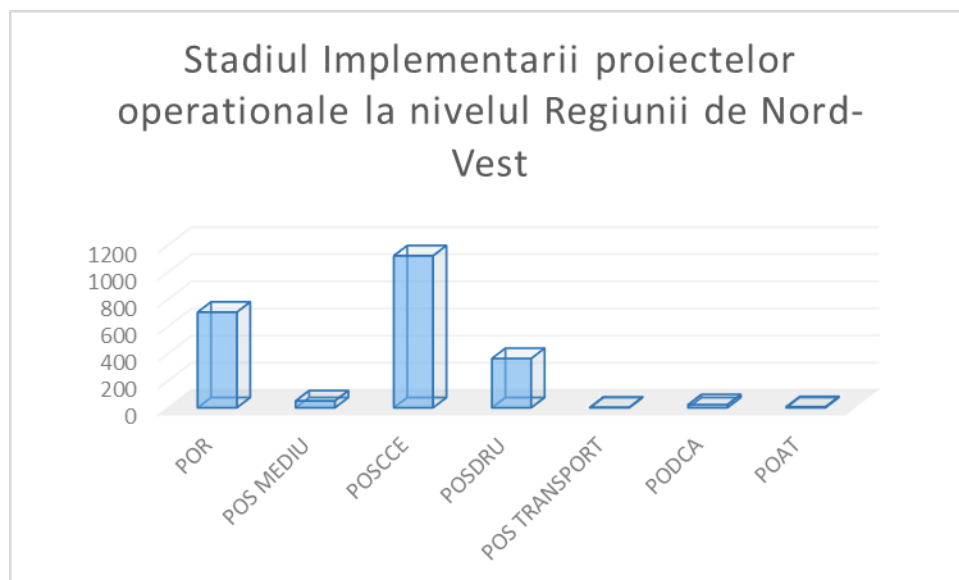


*Sursa: prelucrare date după SMIS, 05.01.2016*

În Regiunea de Nord- Vest au fost încheiate un număr de 3 contracte de finanțare doar în județul Cluj pe axa prioritară 1, proiecte care sunt în implementare, astfel putem opina că regiunea de Nord- Vest a avut un grad de absorbție și implementare de 1,76% în cadrul POAT scăzut, acest fapt datorită sistemului deficitar al bazelor de date, date care sunt încărcate cu întârziere pe platforma SMIS.

În concluzie, menționăm că pentru accelerarea absorbției fondurilor europene în cadrul acestui program, este nevoie, în opinia noastră, de o instruire intensă a managerilor de proiect, cât și a celorlalte persoane angajate în procesul de derulare a proiectului, având ca scop final metode de acțiune și de a interveni prompt în diferite situații critice.

Grafic 5.24.: Implementarea Programelor Operaționale în Regiunea de Nord- Vest



*Sursa: prelucrare date după SMIS, 05.01.2016*

În opinia noastră, putem concluzia, că proiectele contractate în Regiunea de Nord-Vest, în funcție de programul operațional în care se încadrează (Grafic 5.24), au fost accesate cele mai multe pe programele POS CCE (49%), POR (30%), și POS DRU (16%). Mai mult, subliniem superioritatea Regiunii de Nord- Vest față de alte regiuni, întrucât regiunea de Nord- Vest se află pe locul doi în țară, după regiunea București- Ilfov, în ceea ce privește contractarea fondurilor europene. În Regiunea de Nord- Vest au fost semnate 2276 contracte de finanțare, pe când în Regiunea Centru doar un număr de 1952 contracte sau în Regiunea Vest 1200 contracte.



## **CAP. VI ANALIZA UNUI PROIECT DE SUCCES „CLAUDIOPOLIS”<sup>248</sup>**

În România s-au derulat o serie de proiecte de succes, proiecte ce și-au îndeplinit obiectivele preconizate, deși în majoritatea cazurilor pe parcursul fazelor specifice managementului proiectelor o serie de probleme au condus la întârzieri.

### **6.1. Prezentarea apelului**

În continuare vom prezenta și analiza unul din proiectele de succes din județul Cluj, finanțat prin POSDRU, axa prioritară 2 “Corelarea învățării pe tot parcursul vieții cu piața muncii”, domeniul de intervenție 2.1 “Tranziția de la școală la viața activă”, cod proiect POSDRU/161/2.1/G/142320 respectiv proiectul „CLAUDIOPOLIS- ORAȘUL TINERILOR. PROGRAM DE PRACTICĂ PENTRU ELEVI ȘI STUDENȚI ÎN DOMENIUL ȘTIINȚELOR SOCIO-UMANE.”, proiectul a fost implementat în perioada 05.05.2014- 04.11.2015, pe o perioadă de 18 luni.

Proiectul a fost implementat în Regiunea de Nord- Vest, la nivelul județului Cluj, fiind finanțat prin Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane.

AMPOSDRU, pentru acest proiect, a fost Ministerul Fondurilor Structurale, OIPOSDRU a fost Centrul Național de Dezvoltare a Învățământului Profesional și Tehnic, filiala Alba.

Valoarea totală nerambursabilă a acestui proiect a fost de 2.116.775,89 lei, din care 1.859.799,30 lei sunt fonduri nerambursabile din Fondul Social European și 256.976,59 lei fonduri nerambursabile de la Bugetul Național și 43.199,51 lei contribuția beneficiarului.

Astfel putem observa că finanțarea nerambursabilă din fonduri europene este de 87,86%, în timp ce finanțarea nerambursabilă națională este de 12,14% și beneficiarul trebuie să contribuie cu 2%.

### **6.2. Procesul de depunere și selecția proiectului**

Cererea de finanțare a acestui proiect, însoțită de anexele aferente, a fost depusă electronic la AMPOSDRU în iulie 2013. Evaluarea cererii de finanțare s-a realizat online de

---

<sup>248</sup> Unele date, referitoare la proiect, au fost furnizate de către echipa de proiect, doar în măsura în care nu s-a încălcat confidențialitatea lor și pentru a fi folosite exclusiv în scopul cercetării științifice.

către Comitetul de Evaluare, format dintr-un președinte, secretar/secretari, o echipă pentru verificarea eligibilității și o echipă pentru evaluare.

Evaluarea cererilor se realizează în două etape:

Faza A- se verifică conformitatea administrativă și eligibilitatea solicitantului, a partenerilor și a proiectului de către echipa pentru verificarea eligibilității; verificarea conformității administrative constă în verificarea anexelor, care să conțină formatul și conținutul stabilit de Ghidul solicitantului; se verifică solicitantul și partenerii dacă aparțin entităților eligibile precizate în Ghidul Solicitantului; în cazul eligibilității proiectului se verifică eligibilitatea grupului țintă, a activităților propuse și a rezultatelor așteptate, a bugetului, a indicatorilor.

Faza B- Selecția proiectelor se face în conformitate cu metodologia aprobată de către Comitetul de Evaluare, evaluarea va avea în vedere informații privind statutul juridic al solicitantului, informații specifice ale proiectului, descrierea proiectului secțiunea 1 (aici se descriu obiectivul general, obiectivele specifice, activitățile proiectului, rezultatele anticipate, contextul proiectului, justificarea necesității implementării proiectului, resursele alocate și achiziții de bunuri, servicii și lucrări necesare implementării proiectului, managementul proiectului și metodologia de implementare), descrierea proiectului secțiunea 2 (aici se descriu sustenabilitatea proiectului, obiectivele orizontale, complementaritatea cu alte programe/strategii/proiecte), evaluarea graficului activităților proiectului, datele financiare, indicatorii și grupul țintă.

În urma evaluării datelor din proiect se va acorda un punctaj, punctajul maxim fiind 100 puncte, care se acordă pentru următoarele criterii de selecție:

Relevanța	30 puncte
Metodologie	25 puncte
Sustenabilitate	15 puncte
Cost- eficiență	30 puncte.

Proiectul va fi selectat dacă va obține un punctaj minim la fiecare prag prezentat mai sus, și anume:

Relevanța	21 puncte
Metodologie	18 puncte
Sustenabilitate	10 puncte

Cost- eficiență 21 puncte.

Proiectele vor fi evaluate de către 2 evaluatori diferiți<sup>249</sup>.

Proiectul Claudiopolis a obținut un punctaj mediu de 81 puncte, întrucât în cererea de finanțare nu s-au menționat anumite detalii referitoare la experiența echipei de proiect, a partenerului 1, la anul de studiu a studenților, la bugetul propus, proiectul a fost selectat, dar AMPOSDRU a făcut unele recomandări, care au fost respectate pe parcursul implementării proiectului.

După finalizarea procedurii de selecție a proiectelor, Secretarul Comitetului de Evaluare va întocmi scrisoarea de informare privind aprobarea cererii de finanțare pentru finanțare nerambursabilă și va transmite această cerere către beneficiar în termen de 5 zile lucrătoare de la data semnării deciziei de către conducerea AMPOSDRU responsabil.

AMPOSDRU/OIPOSDRU a trimis beneficiarului Scrisoara de Informare privind aprobarea prealabilă a cererii de finanțare referitor la proiectul „Claudiopolis” în 27 martie 2014. În scrisoarea menționată mai sus a fost aprobată pentru finanțare nerambursabilă suma maximă de 2.126.926,25 lei.

În termen de 15 zile de la trimiterea scrisorii de informare, a fost semnat contractul de finanțare.

### **6.3. Contractare, acte adiționale și notificări**

La baza implementării proiectului Claudiopolis a stat contractul de finanțare POSDRU/161/2.1/G/142320, care a avut și patru acte adiționale și 2 notificări. Actele adiționale au adus următoarele modificări sau completări contractului inițial:

Act adițional nr. 1: modificarea condițiilor de angajare ale asistent- managerului, respectiv asistent-managerul, conform contractului de finanțare inițial, trebuia să aiba studii de masterat în domeniul afacerilor europene și managementului de proiect, iar urmare actului adițional asistent- managerul va avea studii de masterat în domeniul științelor economice; altă modificare adusă este aceea că partenerul 1 organizează workshop-uri de management, iar

---

<sup>249</sup> POS DRU, *Ghidul Solicitantului, Condiții Generale*, pp. 53- 57.

conform contractului acesta organiza cursuri de management; s-a modificat, de asemenea, numărul de materiale de informare.

Act adițional nr. 2: adăugarea componentei suplimentare de monitorizare și evaluare a stagiilor de practică; achiziția unei imprimante multifuncționale pentru Centru de practică și a unui HDD extern; suplimentarea numărului de ore pentru asistent managerul în vederea monitorizării activităților experților implicați pe termen lung și scurt în derularea stagiilor de practică.

Act adițional nr. 3: modificarea distribuirii cheltuielilor din bugetul propus.

Act adițional nr. 4: modificarea duratei contractului de la 18 luni la 20 luni; creșterea numărului de întâlniri de lucru, realocarea bugetului prin suplimentarea cheltuielilor de personal: partenerul 2 a făcut economii de 10% din valoarea finanțării acordate, astfel că acest procent se realocă cheltuielilor de personal.

Pe parcursul implementării proiectului au fost întocmite 2 notificări, care au vizat:

Notificarea nr. 1: introducerea în proiect a 3 experți pe termen lung și înlocuirea unui expert pe termen lung, din cei actuali, datorită demisiei acestuia.

Notificarea nr. 2: înlocuirea în proiect a unui expert pe termen lung, datorită încetării contractului de muncă.

Aceste completări sau modificări la contractul de finanțare nu a afectat scopul sau activitățile proiectului, dar nici bugetul propus, iar pentru buna derulare a proiectului a fost necesară angajarea unui nou expert pe aceeași poziție.

Contractul de finanțare a fost supus unei clauze suspensive, care prevedea că nu s-a obținut prefinanțarea până beneficiarul nu a depus pentru el și pentru parteneri următoarele documente:

- Beneficiarul fiind instituție publică, trebuia să trimită o declarație din care să reiasă numărul, tipul și anul emiterii actului de înființare al instituției respective, semnată și ștampilată de către reprezentantul legal al solicitantului, bilanțul pentru ultimii 2 ani încheiați, documentația de selecție a partenerilor.
- CV-urile și alte documente de identitate ale echipei care făcea parte din proiect.

Referitor la clauza suspensivă, activitățile au decurs așa cum au fost prevăzute în diagrama Gantt.

Diagrama Gantt, a fost elaborată de către Henry L. Gantt în anul 1917 și este utilizată în implementarea activităților unui proiect, respectiv: identifică toate sarcinile de realizat din fiecare activitate din proiect; stabilește intervalul de timp pentru fiecare activitate și stabilește cronologia realizării sarcinilor activităților din proiect<sup>250</sup>.

În proiectul analizat Claudiopolis, diagrama Gantt este prezentată astfel:

Grafic 6.25.: Graficul activităților proiectului Claudiopolis

Activitatea	Durată (exprimată în luni calendaristice)	Organizația care implementează proiectul
Managementul implementării proiectului 1.1. Management financiar, audit și achiziții 1.2. Coordonare, planificare, organizare, implementare activități 1.3. Monitorizare, evaluare și raportare	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18	Solicitantului
Dezvoltarea rețelei de practică 2.1. Workshop de informare și conștientizare cu ofertanții de practică 2.2. Semnarea acordurilor de practică și construirea rețelei 2.3. Inaugurarea Centrului de Practică Claudiopolis 2.4. Campanie de conștientizare a grupului țintă studenți	2 3 4 5	Solicitantului Partener național 2
Dezvoltarea serviciilor suport pentru formarea profesională a elevilor și studenților – consiliere și orientare	2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17	Solicitantului Partener național 1

<sup>250</sup> Camelia Cmeciu, *Tendențe actuale în campaniile de relații publice*, București, Ed. Polirom, 2013, FP.

3.1. Actualizare baterii de teste și materiale suport diferențiate pentru consilierea elevilor și studenților 3.2. Selectarea grupului țintă 3.3. Furnizarea serviciilor de orientare școlară și profesională și consiliere pentru grupul țintă 3.4. Evaluarea serviciilor de orientare și consiliere		Partener național 2
Derularea stagiilor de practică 4.1. Studiu comparativ la nivel UE cu privire la materialele auxiliare aferente stagiilor de practică 4.2. Elaborarea materialelor suport pentru practică 4.3. Implementarea și evaluarea programului de practică 4.4. Acordarea subvențiilor de practică	2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17	Solicitantului Partener național 2
Implementarea, monitorizarea și evaluarea unei mini-firme de exercițiu (nivel I) – Claudiopolis 5.1. Organizarea cursurilor de management; consiliere de cariera și antreprenariat 5.2. Stabilirea metodologiei și a materialelor suport pentru funcționarea firmei de exercițiu 5.3. Livrarea simulărilor antreprenoriale în firma de exercițiu 5.4. Derularea schimbului de bune practici cu studenții aflați în practică 5.5. Acordarea subvenției elevilor 5.6. Stabilirea a două parteneriate pentru promovarea firmei de exercițiu	3 4 5 6 7 8 9 10 11	Solicitantului Partener național 1 Partener național 2
Schimb de experiență la potențiali angajatori 6.1 Întâlnire open space unde se vor discuta exemple do's and don'ts pe baza stagiilor de practică	16	Solicitantului Partener național 1 Partener

		național 2
Diseminarea rezultatelor și a bunelor practici 7.1. Promovare și diseminare on line 7.2. Reuniuni de schimburi de bună practică 7.3. Conferință finalizare proiect	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18	Solicitantului Partener național 1 Partener național 2
Informare și publicitate (instrumente de recrutare, motivare și menținere a grupului țintă) 8.1. Organizare conferință de lansare a proiectului 8.2. Difuzarea pe canalele mass media 8.3. Distribuirea materialelor de publicitate achiziționate 8.4. Participarea reprezentanților beneficiarului și partenerilor de practică la o emisiune televizată la nivel local	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18	Solicitantului Partener național 1 Partener

*Sursa: Document intern al proiectului, conform diagrama Gantt, proiect Claudiopolis*

Din tabelul de mai sus rezultă activitățile care trebuie îndeplinite pentru ca proiectul Claudiopolis să aibă succes, astfel se poate observa intervalul de timp, în care activitățile au fost desfășurate. Până la ridicarea clauzei suspensive din contractul de finanțare, proiectul trebuia să își deruleze activitățile conform diagramei Gantt, prezentate mai sus.

#### **6.4. Acord de parteneriat**

Acest proiect s-a implementat cu ajutorul a doi parteneri, respectiv:

- Colegiul Național “George Coșbuc” din Cluj- Napoca este o instituție publică de învățământ preuniversitar cu o lungă tradiție în mediul educațional clujean, care își recrutează elevii la nivel liceal din întreg Județul Cluj și din regiunea de Nord-Vest.
- Asociația Inceptus România, care este o organizație non-guvernamentală, cu personalitate juridică, care are ca scop promovarea și dezvoltarea parteneriatelor între actorii care acționează la nivel regional, inter-regional, național și internațional, în vederea asigurării unei dezvoltări sustenabile prin implementarea de proiecte. Asociația are ca obiect de

activitate dezvoltarea și derularea de proiecte și programe în scopul promovării dezvoltării economiei sociale, a educației pe tot parcursul vieții, a învățământului superior, a măsurilor active de ocupare, a egalității de șanse, a îmbătrânirii active, a TIC și a dezvoltării durabile, precum și în alte domenii de interes. Acest partener este implicat în activități de informare, consiliere și mediere, în furnizare de cursuri de formare profesională, în organizare și derulare de evenimente, campanii de informare și de conștientizare, campanii publicitare, în sprijinirea activă a cetățenilor, în special a tinerilor prin acțiuni de facilitare a inserției pe piața muncii. Organizația este activ implicată în susținerea și crearea de noi parteneriate în domeniul resurselor umane, fiind membru activ în Pactul Regional pentru Ocupare și Incluziune Socială Nord Vest. Partenerul furnizor acreditat de măsuri active de ocupare și furnizor autorizat ANC de cursuri de formare profesională în ocupațiile Inspector Resurse Umane, Expert achiziții publice, Manager de proiect.

#### **6.5. Beneficiar și grup- țintă<sup>251</sup>**

Beneficiarul principal al acestui proiect a fost Universitatea Babeș- Bolyai din Cluj-Napoca, care este o persoană juridică de drept public, instituție publică finanțată integral din venituri proprii și/sau finanțată parțial de la bugetul de stat, bugetul asigurărilor sociale de stat sau bugetele fondurilor speciale.

Grupul țintă al proiectului a fost constituit din 450 studenți și 40 elevi, în total 490 persoane, repartizate astfel:

- 150 studenți nivel licență și/sau master de la Facultatea de Studii Europene (UBB)
- 150 studenți nivel licență și/sau master de la Facultatea de Istorie și Filosofie (UBB)
- 150 studenți nivel licență și/sau master de la Facultatea de Psihologie și Științe ale Educației (UBB)
- 40 elevi de la Colegiul Național *George Coșbuc* Cluj-Napoca (Partener 1).

---

<sup>251</sup> Document intern al proiectului, conform Raport de Monitorizare proiect primele 6 luni.



## **6.6. Obiectivele proiectului**

### **6.6.1 Obiectivul general al proiectului**

Obiectivul general al proiectului a fost creșterea nivelului de ocupabilitate al elevilor și studenților în domeniul de pregătire, prin implementarea unor instrumente inovative de practică și simulare antreprenorială în managementul carierei. Acest obiectiv a corespuns scopului Axei 2 și, în mod deosebit, al domeniului de intervenție DMI 2.1, al POSDRU, care vizează facilitarea inserției pe piața muncii a absolvenților de învățământ preuniversitar și superior.

Proiectul Claudiopolis a inclus ca grup țintă ambele categorii propuse de această linie de finanțare și a ținut, prin activitățile sale practice, facilitarea inserției acestora pe piața muncii. Tematică generală a proiectului, Managementul Carierei în științele socio-umane, a reprezentat un domeniu în care pregătirea preuniversitară și universitară a grupului țintă era deficitară, din pricina absenței acestui element în curriculum, motiv pentru care proiectul a asigurat o convergență între parcursul educațional și viață activă.

Conform obiectivului general al POSDRU 2.1, proiectul a manifestat o preocupare constantă pentru capacitatea participanților, elevi și studenți, de a se integra pe piața muncii în domeniile relevante de pregătire.

Constatăm că una dintre problemele întâlnite la absolvenții de nivel licență a Facultăților participante la proiect, Studii Europene, Istorie și Filosofie, Psihologie și Științe ale Educației, este corelarea insuficientă între profilul absolvit și specificul carierei accesate, îndeosebi la nivelul entry.

În ceea ce privește segmentul grupului țintă elevi, constatăm continuarea studiilor universitare în domenii diferite față de cel absolvit, ceea ce îngreunează efortul intelectual, conduce la performanțe academice modeste și împiedică o specializare aprofundată, necesară integrării pe piața muncii.

Prin componența de consiliere și orientare, urmată de stagiile de practică, respectiv activitatea în firma de exercițiu, proiectul a corespuns exigențelor unei formări profesionale și academice moderne, în concordanță cu preceptele societății cunoașterii. Prin oferirea unor stagii

de practică de birou și teren în domeniul științelor sociale, într-un oraș universitar cu un potențial de angajare semnificativ, proiectul a intenționat să contribuie la combaterea șomajului, o necesitate reflectată de statisticile cu privire la ocupabilitatea absolvenților Facultăților participante.

Pe termen lung, proiectul a stabilit o rețea de parteneriate cu instituții reprezentative pentru profilele studenților celor trei Facultăți și ale Liceului participant, care vor oferi stagii de practică și posibilități de angajare viitorilor elevi și studenți.

Centrul de Practică a cărui activitate a fost demarată prin acest proiect și care a conținut materiale utile dezvoltării unei cariere în domeniul științelor socio-umane, a continuat să funcționeze în cadrul rețelei de parteneri și este deschis studenților și elevilor inclusiv după încheierea acestui proiect. Acest lucru va permite perpetuarea efectelor pozitive ale proiectului pe termen lung, prin creșterea numărului beneficiarilor de stagii de practică. Datorită metodologiei dezvoltate de proiect, aceștia au beneficiat de materialele destinate practicii concepute prin prezentul proiect, cunoscând aspecte esențiale precum competențele vizate, bunele practici în domeniu și metodele de evaluare pertinente. Site-ul web dedicat proiectului continuă să funcționeze și este întreținut de către Solicitant după încheierea perioadei de implementare a proiectului, pentru a le prezenta studenților și elevilor noile posibilități de efectuare a stagiilor de practică.

Cunoscându-se predilecția acestora pentru informarea din surse virtuale, considerăm că inițiativa proiectului va avea un impact pozitiv pe termen lung, favorizând schimbul de informații în timp real, privind parteneriatele de practică, oportunitățile de angajare și stagiile de formare care vor fi disponibile studenților și elevilor.

#### **6.6.2. Obiective specifice ale proiectului**

Proiectul a avut în vedere trei obiective specifice, prin care a asigurat complementaritatea cu prioritățile POS DRU și, în mod specific, cu axa prioritară 2, domeniu de intervenție DMI 2.1:

OS.1 Consilierea și orientarea profesională a grupului țintă. Această prioritate corespunde primului obiectiv operațional al POS DRU 2.1, „îmbunătățirea serviciilor de orientare și consiliere profesională” și operațiuni orientative similare, și s-a realizat printr-o activitate aparte, îndeplinită de o firmă acreditată în domeniu și sub supervizarea echipei de management și de implementare a proiectului. Printr-o consiliere profesională de calitate, s-a asigurat atât selecția

grupului țintă, pe baza abilităților identificate ca urmare a aplicării unei baterii de teste, cât și repartizarea echitabilă a participanților la instituțiile care oferă stagiile de practică (în cazul studenților), respectiv pe un post în firma de exercițiu (în cazul elevilor). Acesta a reprezentat un pas important în cariera participanților, care vor beneficia de o evaluare a competențelor, un instrument util în parcursul profesional.

OS.2 Dezvoltarea și promovarea unei rețele de parteneri în mediul universitar, preuniversitar, public și privat. Acest obiectiv specific a fost în concordanță cu obiectivul operațional 2 al POS DRU 2.1, și anume „promovarea și dezvoltarea parteneriatelor în rândul școlilor, universităților, întreprinderilor și altor instituții, în vederea facilitării tranziției de la școală la viață activă” și cu operațiunea orientativă omonimă. Astfel, primul nivel la care proiectul se referă, este parteneriatul cu un liceu teoretic de prestigiu în mediul preuniversitar clujean, cu importanță regională (ținând cont de aria de selecție a elevilor), Colegiul Național „George Coșbuc”, care include clase cu profil socio-uman, compatibile cu profilul celor trei Facultăți participante în proiect. Acest parteneriat asigură extinderea perspectivei proiectului, prin includerea unui segment al grupului țintă compus din elevi, cărora li se vor oferi următoarele facilități: consiliere și orientare profesională, acces la Centrul de Practică, schimb de experiență și participarea la o firmă de exercițiu. De asemenea, parteneriatul cu o firmă de consiliere profesională cu experiență în oferirea acestui serviciu tinerilor, elevi și studenți, a reprezentat un factor de valoare adăugată în proiect, aceasta fiind o componentă ce lipsește în orientarea profesională a elevilor și studenților, în contextul actual. Pe lângă partenerii proiectului, s-a stabilit un număr de 30 parteneriate cu instituții care au găzduit stagiile de practică de birou și de teren ale studenților. Acestea sunt fie instituții publice cu relevanță în domeniul vizat de proiect, fie aparțin mediului privat, ceea ce a asigurat o acoperire comprehensivă a spectrului oportunităților profesionale vizat de profilul proiectului și a oferit participanților o gamă considerabilă de alegeri, în funcție de aspirațiile și abilitățile proprii. Această rețea de parteneri între mediul universitar, preuniversitar, public și privat a constituit un element central în proiect. Toți partenerii de practică au realizat propriile baze de date cu studenții practicanți, în vederea oferirii unor oportunități concrete de angajare, fie în timpul implementării proiectului, fie în viitor, și îi vor ghida pe aceștia în alegerea unei rute de carieră potrivită abilităților manifestate în decursul stagiilor de practică.

OS.3 Imbunătățirea abilităților și cunoștințelor grupului țintă în domeniul aplicabilității practice a științelor socio-umane, pe o piață bazată pe cunoaștere. Acest obiectiv a fost în strânsă legătură cu ambele obiective operaționale ale POS DRU 2.1 și s-a focalizat asupra operațiunilor orientative, după cum urmează: proiectul a sprijinit procesul de învățare la locul de muncă pentru elevi și studenți, prin asigurarea unei convergențe clare între pregătirea teoretică obținută în procesul educațional și componenta de practică, absentă în acest cadru. Monitorizarea practicii de către cadre didactice și tutori a asigurat calitatea acestui proces de învățare continuă.

### **6.6.3. Obiective orizontale ale proiectului**

În toate etapele pregătirii proiectului Claudiopolis, acesta a fost conceput în concordanță cu prioritățile enunțate de Uniunea Europeană prin intermediul obiectivelor orizontale. Prin natura grupului țintă, constituit din elevi și studenți, precum și a domeniului în care acest grup țintă urmează să activeze, proiectul a adus o contribuție importantă la promovarea tuturor obiectivelor orizontale ale Uniunii Europene. Astfel, obiectivele orizontale au fost tratate drept subiecte de maxim interes în cadrul activităților derulate, măsuri de promovare ale acestora regăsindu-se ulterior și în toate proiectele în cadrul cărora membrii grupului țintă vor fi implicați de-a lungul carierei lor profesionale.

În mod particular, proiectul a contribuit la următoarele obiective orizontale:

1. *Dezvoltare durabilă*: Proiectul a fost conceput în conformitate cu prioritățile UE în privința dezvoltării durabile, în perspectiva atingerii indicatorilor generali și a respectării recomandărilor specifice pentru România din cadrul Agendei Europa 2020. Biroul dedicat echipei de management a fost luminat natural și a respectat principiul eficientizării consumului de energie electrică și termică. Toate echipamentele utilizate achiziționate prin proiect au fost eficiente din perspectiva consumului de energie și a duratei de funcționare. De asemenea, consumabilele achiziționate pentru activitățile birotice au fost reciclabile, în vederea contribuției la obiectivul de protejare a mediului și de conservare a resurselor naturale. Toate materialele oferite grupului țintă, precum și elementele de publicitate, au fost de asemenea reciclabile. Din punct de vedere al resurselor umane, pentru creșterea calității stagiilor de practică, proiectul a subliniat prin instructaje specifice efectele nocive ale degradării antropice și necesitatea evaluării impactului factorilor de risc asupra mediului, toate acestea contribuind la încurajarea consumului redus de resurse naturale și protejarea biodiversității.

Totodată, proiectul și-a propus să pregatească tineri specialiști în domeniul științelor socio-umane, capabili să facă față cu responsabilitate provocărilor viitoare în privința dezvoltării durabile.

2. *Inovare și TIC*: Proiectul Claudiopolis a favorizat inovarea metodologică și folosirea tehnologiilor informaționale pentru comunicare, stocare și transmitere de date. Au existat în cadrul proiectului cel puțin două elemente tangibile care reflectă promovarea societății informaționale, și anume:

- pagina web a proiectului, care include o interfață de comunicare cu echipa de management, conține informații actualizate în timp real, privind progresul activităților, grupul țintă și evenimentele proiectului;

- bateria de teste electronice pentru consilierea și orientarea profesională a elevilor și studenților, în scopul repartizării acestora în stagiile de practică la instituțiile partenere, conform vocației profesionale a fiecăruia.

De asemenea, prin creșterea calității actului educațional și pregătirea proactivă a elevilor și studenților pentru muncă, proiectul a reprezentat o investiție certă în resursa umană, care ilustrează o promovare a societății cunoașterii.

3. *Îmbătrânire activă*: Proiectul și-a propus să contribuie la crearea unei culturi europene a îmbătrânirii active, obiectiv formulat cu ocazia Anului European al Îmbătrânirii Active și al solidarității între generații 2012. Proiectul a valorificat experiența persoanelor vârstnice, a căror participare la activitățile sale și, în mod deosebit, în echipele de lucru, le va asigura acestor participanți o activitate sustinută pe piața muncii.

Un număr de tutori de practică au fost persoane cu vârstă apropiată de 60 de ani. Aceștia au împărtășit studenților bogata experiență profesională pe durata desfășurării stagiilor de practică, proiectul contribuind astfel la consolidarea solidarității între generații. De asemenea, în cadrul echipei de implementare au fost incluse persoane cu vârstă apropiată de cea a pensionării.

4. *Egalitatea de șanse*: Proiectul a fost conceput și implementat cu respectarea și susținerea tuturor dispozițiilor legale naționale și europene cu privire la egalitatea de șanse și combaterea discriminării de orice fel (rasă, naționalitate, etnie, limbă, sex, orientare sexuală, religie, categorie socială, convingeri, dizabilitate fizică, orientare politică, vârstă, handicap, boală cronică necontagioasă, infectare HIV).

Pe durata proiectului, selectarea grupurilor țintă a fost făcută depunând toate eforturile pentru a asigura respectarea echilibrului dintre numărul de bărbați și femei, încurajarea participării membrilor minorității roma, respectiv încurajarea participării tinerilor din mediul rural.

În cadrul sesiunilor de consiliere ale elevilor și studenților din grupul țintă, consilierii au identificat posibila apartenență a participanților la una dintre categoriile prevăzute de lege, care intră sub incidența principiului egalității de șanse, în vederea selectării unei rute de practică optime pentru aceștia, în conformitate cu abilitățile și aspirațiile personale. Totodată, consilierii au accentuat, în discuțiile avute cu elevii și studenții din grupul țintă, importanța respectării egalității de șanse și, în mod deosebit, a egalității de gen, precum și non-discriminarea, pentru a încuraja conștientizarea acestor probleme de către tineri.

Politica proiectului, precum și infrastructura logistică necesară implementării proiectului, a oferit posibilitatea participării studenților cu dizabilități fizice la activitățile din proiect, Universitatea Babeș-Bolyai având o experiență considerabilă în această privință în proiectele implementate până în prezent, dar și în activitatea de recrutare a studenților.

Totodată, partenerul 1, Colegiul Național „George Coșbuc” Cluj-Napoca, a beneficiat de experiența în educarea persoanelor cu dizabilități, precum și a tinerilor aparținând minorităților naționale, a căror participare în proiect a fost încurajată.

Astfel, nominalizarea membrilor grupului țintă a fost făcută nu doar prin asigurarea de șanse egale tuturor candidaților potențiali, ci s-a pus accent pe încurajarea participării persoanelor de sex feminin.

De exemplu, din cei 450 de studenți care au efectuat stagii de practică la potențiali angajatori, mai mult de jumătate din locuri au fost destinate persoanelor de sex feminin. În cadrul firmei de exercițiu Claudiopolis, aproximativ 2/3 din locuri au fost destinate elevelor Colegiului Național „George Coșbuc” Cluj-Napoca.

Pe de altă parte, principiul egalității de șanse a fost promovat în cadrul proiectului și prin abordarea acestei teme în decursul stagiilor de practică de birou, întrucât prin natura meseriei lor viitoare în domeniul științelor socio-umane, studenții vor fi nevoiți să posede bagajul de cunoștințe teoretice necesar în vederea adoptării acestui principiu în cadrul inițiativelor la care vor lucra.

De asemenea, s-a respectat principiul egalității de șanse în ceea ce privește selectarea tuturor furnizorilor de bunuri sau servicii necesare implementării proiectului, procedurile de atribuire a contractelor derulându-se cu respectarea legislației din domeniul achizițiilor publice, unul dintre principiile impuse de aceste norme fiind tratamentul egal și nediscriminarea. În acest fel, egalitatea de șanse a fost respectată atât în ceea ce privește selectarea grupului țintă, cât și în toate aspectele ce țin de managementul proiectului.

Proiectul a promovat, așadar, egalitatea de șanse și tratamentul egal între femei și bărbați, ceea ce s-a reflectat în obiectivele și activitățile acestuia: selectarea, consilierea grupului țintă, derularea stagiilor de practică, implementarea firmei de exercițiu, monitorizarea și evaluarea stagiilor și accesul la resursele Centrului de Practică. Prin activitățile propuse s-a tratat egal și nediscriminatoriu toate persoanele, indiferent de rasă, naționalitate, etnie, limbă, sex, orientare sexuală, religie, categorie socială, convingeri, dizabilitate fizică, orientare politică, vârstă, handicap, boală cronică necontagioasă sau infectare HIV. La nivelul echipei de management, cel puțin o persoană din totalul de patru va fi de sex feminin, iar în cadrul discuțiilor privind repartizarea sarcinilor, a ținut cont de principiul egalității de gen. Același principiu a guvernat alocarea posturilor administrative în proiect.

## **6.7. Activitățile proiectului**

Proiectul s-a derulat prin intermediul următoarelor activități:

### **A1. Managementul implementării proiectului, care a avut la baza**

1.1. Management financiar, audit și achiziții. Activitatea a fost derulată de către Responsabilul Financiar, care a asigurat cash flow-ul proiectului, sub controlul Managerului de proiect. Consilierul juridic a organizat procedurile de achiziție publică. Auditarea proiectului s-a efectuat la fiecare cerere de rambursare de către un auditor extern acreditat.

1.2. Coordonare, planificare, organizare, implementare: Managerul a asigurat coordonarea echipei de proiect, prin întâlniri lunare de lucru. Managerul a asigurat conformitatea activităților, a achizițiilor și a calendarului proiectului cu graficul activităților. Managerul și Asistent-managerul au asigurat comunicarea cu echipa de implementare și parteneri.

1.3. Monitorizare, evaluare și raportare: Monitorizarea activităților au revenit Managerului și Asistent-managerului, care au supervizat toate activitățile aflate în desfășurare. Managerul și Asistent-managerul au pregătit rapoartele tehnico-financiare. Managerul a

comunicat cu OI și a participat la întâlnirile de lucru. Activitatea Echipei de Management s-a desfășurat în Biroul de implementare.

#### A2. Dezvoltarea rețelei de practică s-a derulat astfel:

2.1. Workshop de informare și conștientizare cu ofertanții de practică: Managerul a lansat un apel instituțiilor cu activitate relevantă în domeniul științelor socio-umane. Workshopul a inclus un număr de minim 30 ofertanți de practică, ce prezintă materiale informative și s-a realizat cu participarea membrilor echipei de proiect, studenților, cadre didactice și a altor persoane interesate.

2.2. Semnarea acordurilor de practică și construirea rețelei: coordonatorii de practică au selectat și negociat cu cei 30 de parteneri de practică de birou și teren: durata stagiilor, calendarul, activitățile și competențele vizate.

2.3. Inaugurarea Centrului de Practică Claudiopolis: Centrul a fost găzduit de Solicitant și a inclus materialele informative în domeniul științelor socio-umane și al managementului carierei, achiziționate prin proiect. Centrul a fost dedicat studenților Solicitantului și elevilor P1 (partenerului 1). Centru a fost dotat cu echipamente multimedia și a avut acces la Internet.

2.4. Campanie de conștientizare a grupului țintă student: Organizarea de întâlniri directe cu studenții de la diferite specializări în vederea cooptării lor în proiect.

#### A3. Dezvoltarea serviciilor suport pentru formarea profesională a elevilor și studenților—consiliere și orientare s-a desfășurat astfel:

3.1. Actualizare bazei de teste și materiale suport diferențiate pentru consilierea elevilor și studenților: P2 a actualizat bazele de teste deținute de Solicitant și le-a adaptat la nevoile grupului țintă. Coordonatorul Consilierii și Orientării Profesionale a pregătit un Ghid de Consiliere și Orientare Profesională.

3.2. Selectarea grupului țintă: Coordonatorii de practică au lansat call-ul în cele 3 Facultăți, iar Coordonatorul Firmei de exercițiu a procedat la fel în cazul P1. Coordonatorul Consilierii și Orientării Profesionale au prezentat serviciile oferite. Aplicațiile au fost colectate de la elevii și studenții eligibili, în vederea selecției acestora în grupul țintă.



3.3. Furnizarea serviciilor de orientare școlară și profesională și consiliere pentru grupul țintă: Grupul țintă a fost consiliat și testat de către Consilierul de orientare școlară (elevii) și cei 2 Consilieri de orientare profesională (studenții), pentru descoperirea aptitudinilor și propunerea unui rol în firmă de exercițiu (elevii) sau a ofertantului optim de practică (studenții). Activitatea a fost supervizată de Coordonatorul Consilierii și Orientării Profesionale.

3.4. Evaluarea serviciilor de orientare și consiliere: s-au aplicat chestionare sau sesiuni de feedback celor 490 participanți, în vederea optimizării serviciilor. Coordonatorul Consilierii și Orientării Profesionale au pregătit un Raport de feedback.

#### A4. Derularea stagiilor de practică organizată astfel:

4.1. Studiu comparativ la nivel UE cu privire la materialele auxiliare aferente stagiilor de practică: Coordonatorii de practică au efectuat o cercetare în privința abordărilor actuale privind practica în domeniu, la universități de referință din UE, pregătind câte un raport menit să ghideze realizarea materialelor de practică și derularea stagiilor.

4.2. Elaborarea materialelor suport pentru practică: Supervizorii au elaborat Ghidul de practică, portofoliile de practică, fișele de monitorizare, evaluare și feedback, incluse în Dosarul de practică. Tutorii și experții au elaborat caietele de practică.

4.3. Implementarea și evaluarea programului de practică: Stagiile de practică au fost organizate în conformitate cu planurile de învățământ. S-au constituit min. 30 de grupe de practică. Stagiile de practică s-au desfășurat în cele 30 de instituții partenere de practică și au avut o durată de 90 de ore (70 ore practică de birou, 20 ore practică de teren). Monitorizarea și evaluarea studenților a fost făcută de către cei 15 Experți de practică, Supervizori și Coordonatorul Consilierii și Orientării Profesionale pe baza Dosarului și a interviului.

4.4. Acordarea subvențiilor de practică: fiecare student a primit, la finalizarea stagiilor de practică, suma fixă de 900 lei neimpozabil.

#### A5. Implementarea, monitorizarea și evaluarea unei mini-firme de exercițiu (nivel I) – Claudiopolis:

5.1. Organizarea cursurilor de management; consiliere de carieră; și antreprenoriat în biroul de învățare; cursul de management a fost livrat de Coordonatorul Firmei de exercițiu celor 40 de elevi; cursul de consiliere de carieră de către Coordonatorul Consilierii și Orientării

Profesionale; cursul de antreprenoriat în managementul carierei de Supervizorul Firmei de exercițiu. Fiecare curs a avut 8 ore (2h x4 sesiuni).

5.2. Stabilirea metodologiei și a materialelor suport pentru funcționarea firmei de exercițiu; Coordonatorul și Supervizorul Firmei de exercițiu au elaborat o metodologie și un Ghid pentru privind funcționarea și structura Firmei, posturilor elevilor și activitățile: managementul carierei, identificarea unei surse de finanțare, formarea echipelor de lucru, simularea unui proiect, depunerea unui proiect în domeniul educațional, administrativ și al consilierii.

5.3. Livrarea simulărilor antreprenoriale în firma de exercițiu, în 3 module educaționale monitorizate și evaluate; cei 40 de elevi au fost divizați în 3 echipe de lucru, fiecare cu câte: 1 manager, 1 asistent-manager, 3 responsabili financiari, 3 responsabili documentare, 3 responsabili comunicare și publicitate, 2 sau 3 responsabili relații cu factorii externi. Coordonatorul a propus ideile de proiect, iar Supervizorul a asistat echipele de lucru, monitorizează și a asigurat feedbackul. Evaluarea a fost efectuată de Supervizor și Coordonator prin trei rapoarte ale echipelor și un raport de bune practici.

5.4. Derularea schimbului de bune practici cu studenții aflați în practică; Cei 40 de elevi au participat timp de 8 ore la practica studenților. Repartizarea celor trei echipe s-a făcut de Coordonator. Supervizorul i-a însoțit pe elevi în stagii și a întocmit rapoarte individuale de progres. Coordonatorul Consilierii și Orientării Profesionale a verificat rapoartele.

5.5. Acordarea subvenției elevilor la finalizarea activității în firmă, elevii au primit subvenția de 200 lei neimpozabil.

5.6. Stabilirea a două parteneriate pentru promovarea firmei de exercițiu: Coordonatorul Firmei și Coordonatorii de Practică au negociat două parteneriate cu instituții relevante, pentru continuarea activității acestora și includerea sa în curriculum-ul opțional.

A6. Schimb de experiență la potențiali angajatori: cei 3 Coordonatori de practică au organizat o întâlnire open space cu Echipa de proiect și reprezentanții instituțiilor publice sau private cu relevanță în domeniul științelor socio-umane. S-au discutat exemple do's and don'ts pe baza stagiilor de practică, s-au propus rute de carieră pentru studenții practicanți. S-a vizitat Centrul de practică.

A7. Diseminarea rezultatelor și a bunelor practice aplicată astfel:

7.1. Promovare și diseminare on line – site-ul proiectului, pagina de FB: Informaticianul a elaborat site-ul proiectului, ce include baza de date cu potențiali angajatori, prezentarea Firmei de exercițiu, forum de discuții, Ghiduri pentru descărcare. Actualizarea site-ului și mentenanța tehnică a fost asigurată de informatician.

7.2. Reuniuni de schimburi de bună practică: Coordonatorii au organizat 3 reuniuni de bune practici, cu participarea Echipei de proiect, a reprezentanților grupului țintă și a altor factori interesați. Au fost prezentate: 1. Constituirea rețelei de practică; 2. Concluziile studiilor asupra practicii profesionale. 3. Efectuarea stagiilor de practică.

7.3. Conferința- finalizare proiect: Conferința organizată de Solicitant a reprezentat o evaluare a programului de practică, cu participarea Echipei de proiect, a mediului public și privat și a mass media.

A8. Informare și publicitate (instrumente de recrutare, motivare și menținere a grupului țintă) s-a desfășurat prin:

8.1. Organizare conferință de lansare a proiectului, la care a participat Echipa de proiect, reprezentanți ai instituțiilor interesate, Partenerii, elevi și studenți din grupul țintă. Managerul a elaborat prezentarea proiectului.

8.2. Difuzarea pe canalele mass media: 3 comunicate de presa au fost difuzate în presa locală: la începerea proiectului, după finalizarea stagiilor de practică și la finalizarea proiectului. Spotul radio a fost difuzat la un post local.

8.3. Distribuirea materialelor de publicitate achiziționate: Materialele au fost distribuite participanților la evenimentele proiectului. Materiale publicitare au fost afișate la sediile Solicitantului și ale Partenerilor.

8.4. Participarea reprezentanților beneficiarului și partenerilor de practică la o emisiune televizată la nivel local.

## **6.8. IMPLEMENTAREA PROIECTULUI**

### **6.8.1. Motivația necesității implementării proiectului**

Grupul țintă al proiectului a fost compus din:

- 40 elevi de la Partenerul 1, din ciclul liceal (clasele XI-XII), de la profilul de studii socio-umane, compatibil cu orientarea generală a proiectului; și
- 450 studenți (nivel licență și master), din partea Solicitantului, de la Facultățile de: Studii Europene; Istorie și Filosofie; Psihologie și Științe ale Educației.

Sondajele efectuate (de către Solicitant, Partenerul 1) în ultimii ani în rândul angajatorilor de profil, prin Centrul de Carieră și Centrul Alumni, au relevat lipsa de personal calificat în domeniul științelor socio-umane, necorelarea programelor de învățământ cu cerințele reale ale acestui domeniu și dificultățile întâmpinate de absolvenți la încadrarea în munca.

Secțiunile dedicate forumurilor, de pe site-urile Facultăților implicate în proiect, din partea Solicitantului, au surprins opinii recurente ale studenților aflați în practică, privind insuficienta pregătire de practică în domeniu, care îngreunează obținerea unei rute profesionale satisfăcătoare. De asemenea, legatura instituționalizată pe care o are Solicitantul cu absolvenții de la nivel de licență și masterat (Alumni) a permis observarea acestor dificultăți și din perspectiva absolvenților.

În planurile de învățământ ale acestor programe de studiu masteral și licență este inclusă ca disciplină Practică de specialitate, însă modul în care aceasta este realizată efectiv de către studenți, calitatea și cantitatea cunoștințelor și abilităților practice nu sunt urmărite suficient de către Solicitant. Rețeaua de parteneri de practică a Solicitantului este de asemenea deficitară, multe instituții pierzându-și interesul (60% dintre cele care au găzduit practica studenților în proiecte anterioare), în lipsa unui program integrat, imposibil de realizat fără o finanțare nerambursabilă. În plus, la momentul implementării proiectului, Solicitantul nu a deținut o bază de date și personal instruit pentru a facilita legătura dintre studenți și instituțiile publice și private de profil. Astfel, studenții au fost nevoiți să identifice singuri aceste instituții, care la rândul lor sunt reticente față de studenți, în lipsa unui parteneriat încheiat cu Solicitantul.

Disciplinele teoretice, deși urmăresc familiarizarea studenților cu etapele și elementele esențiale ale elaborării unui proiect de carieră, nu sunt întotdeauna însoțite de ateliere de lucru care să permită și formarea deprinderilor practice (acestea sunt prezente în aprox. 10% din cazuri). Elevii din grupul țintă au în programa de învățământ corespunzătoare anilor terminali ai

liceului discipline de tip economie și educație antreprenorială, care sunt predate într-o manieră teoretică, lipsind informațiile și parteneriatele necesare unei abordări practice, pe care elevii o favorizează (conform sondajului realizat de Partenerul 1, 95% dintre elevi doresc mai multă practică în cadrul acestor cursuri).

Continuitatea studiilor universitare, în cazul acestor elevi, este, prin urmare, în mai bine de 50% din cazuri, conform datelor colectate de Partenerul 1, incompatibilă cu domeniul științelor socio-umane, ceea ce atrage o performanță academică scăzută, cu un impact negativ asupra perspectivelor viitoare de angajare.

Identificarea și recrutarea grupului țintă s-a realizat prin prelucrarea informațiilor privind numărul de elevi și studenți înscriși la entitățile participante. Implicarea grupului țintă s-a realizat printr-un Workshop de informare și conștientizare cu ofertanții de practică, urmat de o Campanie de conștientizare a grupului țintă studenți în cele trei Facultăți și de un call lansat în cele trei Facultăți și în Colegiul Național Partener 1, sprijinit de prezentări, elemente de informare și publicitate.

Necesitatea proiectului și relevanța acestuia față de nevoile specifice ale grupului țintă a implicat:

- stagiile de pregătire practică au urmărit aplicarea cunoștințelor teoretice dobândite anterior, oferind posibilitatea studenților de a activa în instituțiile publice sau private unde vor dobândi deprinderi referitoare la domeniul specific de calificare, din cadrul științelor socio-umane și al managementului carierei.

Implementarea acestui proiect a fost necesară pentru:

- a consolida un parteneriat între Solicitant - potențiali angajatori în domeniul științelor socio-umane
- a eficientiza stagiile de practică de specialitate ale studenților în instituții potențial angajatoare în cadrul unui parteneriat consolidat.

Amploarea proiectului nu a permis derularea activităților în lipsa unei finanțări nerambursabile, Solicitantul neavând posibilitatea de a susține serviciile de consiliere și orientare profesională, stagiile de practică de birou și teren sau parteneriatele cu posibili angajatori.

Valoarea adăugată a proiectului a rezultat din abordarea integrată a stagiilor de practică, asigurându-se atât transferul în practică a cunoștințelor dobândite, cât și completarea acestui proces de învățare cu elemente conexe de importanță majoră pentru tinerii aflați la începutul

carierii. Aceste servicii s-au referit la consilierea care a fost acordată elevilor și studenților pentru alegerea domeniului de activitate dorit, în funcție de interesele și cunoștințele proprii, care a vizat indicatorul de 490 persoane, față de 0, valoarea actuală a beneficiarilor de astfel de servicii din cadrul Facultăților vizate și al Colegiului Național Partener 1.

Totodată, prin proiect s-a avut în vedere creșterea numărului de ore de pregătire profesională a grupului țintă, prin livrarea bateriilor de teste, consilierea și orientarea profesională, cursurile oferite participanților la firma de exercițiu și activitatea acestora în firmă. Astfel, s-au creat premise solide pentru angajarea viitoare a persoanelor din grupul țintă într-un domeniu relevant din cadrul științelor socio-umane, prin cultivarea unor deprinderi inovative, privind managementul carierii, fundamentate de un număr de 6 ghiduri, reflectate de indicatorul relevant. Acestea au reprezentat instrumente și modele inovative, menite să încurajeze învățarea pe parcursul vieții, accesul la o educație de calitate, rețelele și parteneriatele de învățare și formare profesională. Competențele vizate pentru grupul țintă au fost în concordanță cu o piața muncii dinamică și cultivă importanța combaterii discriminării și a inegalităților, punând în valoare egalitatea de gen și de șanse.

#### **6.8.2. METODOLOGIA DE IMPLEMENTARE A PROIECTULUI**

Implementarea activităților proiectului a fost realizată pornind de la principiile transparenței și eficienței, cu respectarea indicatorilor de calitate, a termenelor de realizare, precum și atingerea rezultatelor propuse. S-a aplicat criteriul eficienței și al utilizării judicioase a finanțării. Evoluția proiectului a fost monitorizată zilnic, organizându-se întâlniri ordinare cu membrii echipei de implementare și întâlniri extraordinare ori de câte ori situația s-a impus.

Managerul a comunicat în permanență cu OI și a participat la întâlniri de lucru cu reprezentanții Finanțatorului, fiind suplinit, când se impunea, de Asistent-manager.

Rapoartele tehnico-financiare au fost pregătite la fiecare trei luni de implementare a proiectului.

Achizițiile s-au derulat pentru fiecare dintre contracte, iar legalitatea acestora a fost verificată în permanență.

În cadrul proiectului Managerul a colaborat cu Departamentul de Jurnalism al Universității, asigurând în felul acesta o dimensiune complementară a activităților din proiect cu interesele de pregătire și training ale altor Facultăți din cadrul Universității.

A fost monitorizat impactul activității de publicitate prin centralizarea ecourilor în mass media. Echipa de management a asigurat organizarea campaniei de conștientizare cu privire la proiect, cu participarea celor interesați, a reprezentanților partenerilor de practică și a studenților practicanți. S-au realizat liste cu persoanele participante și s-au centralizat datele de contact la toate manifestările, în vederea alcătuirii unei baze de date, liste de e-mail pe baza cărora respectivele persoane au fost informate prompt cu privire la evoluția proiectului și viitoarele acțiuni.

S-a dezvoltat o rețea de practică prin intermediul unui workshop de informare și conștientizare cu ofertanții de practică. În acest sens, Managerul a lansat un apel adresat firmelor și instituțiilor publice cu activitate relevantă în domeniul științelor socio-umane. Workshopul a inclus un număr de minimum 30 ofertanți de practică, ce a prezentat materiale informative studenților din grupul țintă și elevilor (aceștia din urmă cu titlu de observatori) și a efectuat fiecare o expunere. A urmat o sesiune deschisă de întrebări și răspunsuri. S-au inclus liste de prezență cu toți participanții. Coordonatorii de practică au selectat, pe baza calității ofertei, și au negociat cu cei 30 de parteneri de practică. S-au avut în vedere următoarele: durata stagiilor, calendarul, activitățile și competențele vizate. Acordurile de practică au fost semnate de reprezentantul legal al Solicitantului.

S-a inaugurat Centrul de Practică Claudiopolis, care include materialele informative în domeniul științelor socio-umane și al managementului carierei, achiziționate prin proiect. Acesta funcționează pentru studenții celor trei Facultăți participante și pentru elevii din grupul țintă. Centru a fost dotat cu laptopuri, mobilier, proiector și are acces la internet.

Serviciile suport pentru formarea profesională a studenților – consiliere și orientare – au fost realizate de către Partenerul 2, sub conducerea Coordonatorului Consilierii și Orientării Profesionale, Partenerul 2 actualizând bazele de date ale Solicitantului și adaptându-le la nevoile elevilor și studenților din grupul țintă.

Selecția grupului țintă a fost realizată de către Coordonatorii de practică, care au lansat call-ul în cele 3 Facultăți participante, la fel în cazul Partenerului 1. Aplicațiile au fost colectate de la elevii și studenții eligibili, în vederea selecției acestora pentru consiliere.

Furnizarea serviciilor de orientare școlară și profesională și consiliere pentru grupul țintă a fost realizată de către un consilier de orientare școlară pentru elevi și doi consilieri de orientare profesională pentru studenți. Grupului țintă i s-a aplicat bateriile de teste, cu scopul descoperirii aptitudinilor și selectării rolului optim în firma de exercițiu (elevii) sau al ofertantului optim de practică (studenții).

S-au aplicat, în funcție de profilul elevului sau al studentului, chestionare sau sesiuni de feedback, celor 490 participanți. Coordonatorii de practică au efectuat o cercetare în privința abordărilor actuale privind practica în domeniul științelor socio-umane, la universități de referință din Uniunea Europeană, pregătind fiecare câte un raport menit să ghideze realizarea materialelor de practică și derularea stagiilor de birou și teren.

Supervizorii au elaborat, pe baza acestui document, Ghidul de practică, portofoliile de practică, fișele de monitorizare, evaluare și feedback, iar Tutorii și Experții de practică au realizat caietele de practică care au fost puse la dispoziția participanților în Dosarul de practică.

Implementarea și evaluarea programului de practică a fost realizată conform planurilor de învățământ. La nivel licență și masterat, FIF a realizat o practică concentrată pe perioada de 3 săptămâni la sfârșitul semestrului II, FSE a realizat o practică de tip continuu pe parcursul anului de studiu, FPSE a realizat de asemenea o practică de tip continuu pe parcursul anului de studiu. Acestea au derulat stagii în cele 30 de instituții partenere de practică, după cum urmează: 70 ore practică de birou, 20 ore practica de teren. Monitorizarea studenților a fost făcută de către cei 15 Experți de practică (5 pe Facultate), ale căror rapoarte de monitorizare au fost evaluate de Supervizori (un Supervisor pe Facultate) și de către Coordonatorul Consilierii și Orientării Profesionale. Evaluarea stagiilor a fost realizată la final, pe baza următoarelor criterii: fișa de monitorizare a Expertului de practică, fișa de evaluare a Tutorelui, interviul organizat de Supervisor. Fiecare student a primit, la finalizarea stagiilor de practică, suma fixă de 900 lei neimpozabil, ca subvenție pentru efectuarea practicii.

Implementarea, monitorizarea și evaluarea unei mini-firme de exercițiu (nivel I) – Claudiopolis - a fost realizată de către Partenerul 1, care a organizat cursuri pregătitoare de management și antreprenoriat în biroul de învățare, dar și de către Partenerul 2, care a organizat cursul de consiliere de carieră; au fost stabilite metodologia și materialele suport pentru funcționarea firmei de exercițiu, iar livrarea simulărilor antreprenoriale în firma de exercițiu s-au realizat sub formă de 3 module educaționale care au fost monitorizate și evaluate. Cei 40 de elevi



au fost divizați în 3 echipe de lucru. Coordonatorul a propus ideile de proiect, iar Supervizorul a asistat echipele de lucru, a monitorizat progresul acestora și a asigurat feedbackul necesar echipelor. Evaluarea finală a fost efectuată de Supervizor și Coordonator și a fost materializată în trei rapoarte aferente echipelor și un raport de bune practici. S-a derulat un schimb de bune practici cu studenții aflați în practică. Cei 40 de elevi din Firmă participă timp de 8 ore la activitățile relevante ale studenților (4 ore la practica de birou și 4 ore la practica de teren). Repartizarea celor trei echipe de elevi s-a realizat în funcție de profilul proiectelor pe care au lucrat echipele, asigurând relevanța cu stagiile în care elevii au avut calitatea de observatori. La finalizarea activității de simulare a Firmei, cei 40 de elevi au primit subvenția de 200 lei neimpozabil.

Coordonatorul Firmei, alături de Coordonatorii de Practică ai Solicitantului, au negociat două parteneriate cu instituții sau firme relevante, în vederea continuării activității Firmei de exercițiu și includerii sale în curriculum, printr-un curs opțional. Schimbul de experiență la potențiali angajatori a fost organizat printr-un eveniment de tip open space. S-au discutat exemple do's and don'ts pe baza stagiilor de practică, s-au propus rute de carieră pentru studenții practicanți și s-au stabilit mijloace de efectuare a practicii după perioada de implementare a proiectului.

S-a vizitat de asemenea Centrul de Practică. Propunerile potențialilor angajatori au fost incluse într-un raport.

Promovarea și diseminarea de bune practici a fost realizată on-line, prin intermediul site-ului proiectului, pagina de FB. Site-un web al proiectului conține elementele de identitate vizuală obligatorii. Au fost incluse următoarele informații: date de contact, informații despre proiect, structura echipei de implementare, prezentarea partenerilor, baza de date cu potențiali angajatori, grupul țintă, prezentarea Firmei de exercițiu, forum de discuții cu participanții și factorii interesați, documente pentru descărcare (Ghidul de practică, Ghidul Firmei de exercițiu, Ghidul de Consiliere și Orientare Profesională). Actualizarea site-ului și mentenanță tehnică au fost asigurate în permanență.

În cadrul reuniunilor de schimburi de bună practică au fost prezentate, pe rând: 1. Constituirea rețelei de parteneri de practică; 2. Concluziile studiilor efectuate în mediul academic european asupra practicii profesionale. 3. Efectuarea stagiilor de practică de teren și birou. Conferința de finalizare a proiectului s-a prezentat sub forma unui seminar de evaluare a

programului de practică Claudiopolis și a fost organizat de Coordonatori, cu participarea Tutorilor, a Supervizorilor și a Experților de practică, a Coordonatorului și Supervizorului Firmei de exercițiu, a Coordonatorului Consilierii și Orientării Profesionale, a reprezentanților elevilor și studenților, a reprezentanților finanțatorului și a altor factori interesați din mediul public și privat, precum și a reprezentanților mass media. Informarea și publicitatea au fost realizate pe întreg parcursul proiectului. Au fost distribuite materiale publicitare și s-a difuzat o emisiune televizată la nivel local la care au participat reprezentanții Solicitantului și ai Partenerilor proiectului.

## **6.9. PACHETUL DE FINANȚARE AL PROIECTULUI<sup>252</sup>**

Sursele de finanțare a investițiilor din cadrul proiectului se constituie în conformitate cu legislația în vigoare și constau din fonduri externe nerambursabile și fonduri interne nerambursabile.

---

<sup>252</sup> Document intern al proiectului, Buget aprobat prin Act Adițional nr. 3.

Tabel 6.16.: Bugetul proiectului Claudiopolis

<b>Nr.crt</b>	<b>CHELTUIELI ELIGIBILE</b>	<b>TOTAL</b>
1.	Resurse umane	1.298.196
2.	Participanți	413.000
3.	Alte tipuri de costuri, din care:	176.050
3.1	cheltuieli de tip FEDR ( max. 10% pentru axele 1-5, sau max. 15% pentru axa 6, din valoarea totala eligibila a proiectului)	69.050
3.2	valoare activități subcontractate /externalizate (max. 49% din valoarea totală eligibilă a proiectului)	32.000
4.	Rezervă de contingență - maxim 5% din (1+2+3)	0
5.	Total cheltuieli directe (1+2+3+4)	1.887.246
6.	Total cheltuieli indirecte/cheltuieli generale de administrație (max. 15 % din total cheltuieli directe, mai puțin cheltuielile de tip FEDR)	283.086,90
7.	VALOAREA TOTALĂ ELIGIBILĂ A PROIECTULUI (5+6), din care :	2.170.332,90
8.	valoare activități transnaționale	0
9.	Valoare TVA nedeductibilă estimată	20.000
10.	Contribuția solicitantului	43.406,65
<b>11.</b>	<b>ASISTENȚĂ FINANCIARĂ NERAMBURSABILĂ SOLICITATĂ (7 - 10)</b>	<b>2.126.926,25</b>

*Sursă: prelucrare după document intern al proiectului*

Bugetul propus a avut în vedere respectarea principiului cost eficiență. Potrivit aceluiași principiu cost-eficiență se poate observa că suma totală a bugetului se raportează la complexitatea activităților, crearea de curricula de practică, materiale de practică inovative în România, 90 de ore din care 20 pe teren, subvenție de practică pentru student de 900 ron (pentru 450 studenți), subvenții pentru elevi de 200 ron (pentru 40 elevi) și numărul de studenți + tutori, este din punctul de vedere al costurilor per student sub media programelor similare desfășurate în Uniunea Europeană.

Bugetul proiectului a fost constituit din următoarele categorii de cheltuieli:

1. Costurile cu resursele umane (în valoare totală de 1.298.196 lei) au inclus:

a. Cheltuielile cu personalul:

- Salariile echipei de management: manager de proiect; asistent manager; consilier juridic; responsabil financiar.

- Salariile echipei de implementare.

- Salariile celor trei coordonatori de practică; Salariile celor trei supervizori; Salariile celor 15 experți de practică pe termen scurt; Salariile celor 30 tutori; Salariul coordonatorului de consiliere; Salariul consilierului de orientare școlară; Salariile celor doi consilieri de orientare profesională; un coordonator al firmei de exercițiu; un supervizor al firmei de exercițiu.

b. Deplasări în țară ale membrilor echipei de management și implementare.

2. Costurile cu participații (în valoare totală de 413.000 ron) au cuprins: - subvenții de practică acordate celor 450 de studenți în valoare de 900 ron/persoană și subvenții acordate celor 40 de studenți în valoare de 200 ron/ persoană.

3. Alte tipuri de costuri (în valoare totală de 107.000 lei + 69.050 FEDR = 176.050 lei) au fost reprezentate în cadrul proiectului de următoarele categorii de cheltuieli:

- cheltuieli aferente derulării proiectului (valoarea totală de 65.000 lei), constituite din următoarele tipuri de cheltuieli:

- publicații de specialitate în vederea amenajării Centrului de resurse de practică

- consumabile: în valoare totală de 45.000 lei din care: cheltuieli cu hrană pentru inaugurarea Centrului de Practică, workshopul cu ofertanții de practică, schimbul de experiență cu potențialii angajatori, reuniunile de schimburi de bune practici, întâlnire Open Space; papetărie necesară pentru biroul de implementare și materialele de practică pentru grupul țintă; cheltuielile de tip FEDR în valoare totală de 69.050 lei, aferente echipamentelor achiziționate în primul an de implementare: opt laptop-uri (2 pentru echipă de management, 3 pentru Centrul de practică și 3 pentru vizitele de monitorizare din cadrul stagiilor de practică); un calculator server pentru diseminare; o imprimantă multifuncțională pentru biroul de implementare, trei reportofoane necesare pentru vizitele de monitorizare din cadrul stagiilor de practică; trei aparate foto necesare pentru vizitele de monitorizare din cadrul stagiilor de practică; 2 videoproiectoare, unul pentru biroul de implementare și unul pentru Centru de practică; mobilier pentru dotarea Centrului de Practică;

- cheltuieli aferente activităților subcontractate (valoarea totală de 32.000 lei), constituite din: conferința de lansare și închidere a proiectului pentru promovarea proiectului; auditul proiectului, se efectuează la fiecare cerere de rambursare de către un auditor extern acreditat.

- informare și publicitate: materialele publicitare în valoare totală de 10.000 lei (380 pliante, 20 afișe, 3 banner, 200 pixuri personalizate, 200 mape, 380 agende, 40 tricouri) pentru conferința de lansare, workshopul de informare și conștientizare, campania de conștientizare a grupului țintă studenți, reuniunile de schimburi de bună practică.

4. Cheltuieli de administrație, în valoare de 283.086,90 lei.

#### **6.10. Prefinanțare și rambursări**

Suma maximă solicitată de către Beneficiar a fost de 2.116.775,89 lei; la data de 08.07.2014 Beneficiarul a încasat suma de 106.423,77 lei reprezentând prefinanțare. Această prefinanțare a reprezentat un procent de 10% din fondurile nerambursabile contractate.

Prefinanțarea a fost primită de către Beneficiar în două tranșe: prima tranșă de 60% respectiv 63.854,52 lei și a doua tranșă de 40% respective suma de 42.569,08 lei. A doua tranșă nu a putut fi încasat numai în momentul în care au fost cheltuite sumele primite în prima tranșă de prefinanțare. După ce au fost cheltuiți banii primiți prin prefinanțare se întocmește cerere de rambursare pentru cheltuielile efectuate deja prin avansul primit. Dacă sumele cheltuite au fost mai mari decât suma primită ca și prefinanțare atunci după o lună sau două luni se întocmește o cerere de rambursare și pentru aceste cheltuieli.

Tabel 6.17.: Rambursarea fondurilor europene<sup>253</sup>

Nr.cerere rambursare (CR)	Perioada CR	Valoarea eligibila LEI	Valoarea eligibila in procente
CR 1 (prefinantare)	Iulie 2014	32.317,74	1,52%
CR 2	Septembrie 2014	83.103,64	3,91%
CR 3	Decembrie 2014	189.249,22	8,92%
CR 4	Februarie 2015	131.712,65	6,20%
CR 5	Mai 2015	101.358	4,77%
CR 6	Iulie 2015	232.029,52	10,93%
CR 7	Octombrie 2015	492.855,59	23,22%
CR 8	Noiembrie 2015	276.051	13%
CR 9	Noiembrie 2015	152.097,03	7,16%
CR 10 finala	Decembrie 2015	27.005,14	1,27%
CR 11 aderenta	Decembrie 2015	405.000	19,08%

*Sursă: prelucrare după document intern al proiectului*

Cererile de rambursare au respectat graficul de rambursare impus de AMPOSDRU, acest grafic impunea depunerea unei cereri de rambursare la trei luni, acestea erau însoțite de un raport de monitorizare/activitate.

<sup>253</sup> Document intern al proiectului, conform Anexa grafic rambursare.

### 6.11. Indicatori ai proiectului

Tabel 6.18.: Indicatori propuși/realizați ai proiectului

ID	Indicatori propuși	Valoare
265	Numărul de studenți/elevi sprijinți în tranziția de la școală la viața activă	490
266	Numărul beneficiarilor serviciilor de consiliere în carieră	490
268	Număr de participanți la instruire – tranziția de la școală la viața activă	0
269	Număr de persoane care beneficiază de consiliere/orientare– tranziția de la școală	0
270	Numărul de studii, analize, rapoarte, strategii – tranziția de la școală la viața activă	7
271	Numărul parteneriatelor încheiate pentru schimb de experiență și bune practici-tranziția de la școală la viața activă	30
ID	Indicatori realizați	Valoare
267	Ponderea elevilor/studentilor sprijinți în tranziția de la școală la viața activă care au obținut un loc de muncă sau au participat activ la cursuri ulterioare	90%
272	Număr de persoane care au beneficiat de consiliere/orientare și au găsit un loc de muncă – tranziția de la școală la viața activă	0
273	Persoane care au beneficiat de consiliere/orientare și au continuat studiile – tranziția de la școală la viața activă	441
274	Parteneri transnaționali implicați în proiect - tranziția de la școală la viața activă	0

*Sursă: prelucrare după document intern al proiectului*

Din tabelul de mai sus, observăm că pe parcursul derulării proiectului au fost consiliați și au beneficiat de acest proiect un număr de 490 studenți și elevi, însă persoanele care au continuat studiile după terminarea stagiilor din acest proiect au reprezentat doar 90%, adică doar 440 studenți și elevi au continuat practică, dar deocamdată nici unul nu și-a găsit un loc de muncă.

## **6.12. SUSTENABILITATEA PROIECTULUI**

Programul de practică profesională propus de acest proiect este în concordanță cu strategia Aplicantului și a partenerilor și corespunde exigențelor stipulate în curriculumul școlar, respectiv universitar.

De altfel, la nivelul instituțional, al Universității „Babeș-Bolyai”, se prevăd 90 de ore de practică obligatorie în fiecare dintre cele trei Facultăți participante, pentru fiecare student, motiv pentru care menținerea rețelei de parteneri de practică devine o necesitate, în vederea satisfacerii acestui criteriu din strategia de curriculum a Aplicantului.

Implementarea proiectului, prin Centrul de Practică inaugurat și dotat cu materiale de actualitate, precum și prin parteneriatele încheiate, a asigurat o continuitate a beneficiilor obținute prin prezentul demers, la nivel local și regional. Centrul a devenit un reper pentru fiecare student la nivel licență și masterat din cele trei Facultăți, care caută o instituție potrivită abilităților și exigențelor proprii, în vederea efectuării unui stagiu de practică de calitate, sub atenta supervizare a unui cadru didactic de specialitate. Unul dintre criteriile efectuării cu succes a practicii obligatorii în Facultățile participante este consultarea Centrului și a bazelor de date cu potențiali angajatori, care găzduiește de asemenea stagii de practică viitoare și care trebuie menținute la parametri optimi de funcționare și extinse, pentru a corespunde evoluției pieței muncii, la nivel regional.

La nivel liceal, bunele practici acumulate în cadrul firmei de exercițiu vor fi transmise generațiilor viitoare prin intermediul profesorilor participanți, titulari la Colegiul Național „George Coșbuc” Cluj-Napoca, specialiști în management și, respectiv, educație antreprenorială, în timp ce procedurile și mecanismele stabilite vor permite continuarea exercițiului de simulare a acestei firme, în contextul orelor de curs opționale și al cursurilor de educație antreprenorială și



economie. Profesorii responsabili cu gestionarea firmei de exercițiu au propus, începând cu anul școlar 2015-2016, un curs opțional dedicat continuării acesteia, pentru elevii claselor a XI-a.

Totodată, prin intermediul evenimentelor și acțiunilor de diseminare a rezultatelor proiectului Claudiopolis, acesta a asigurat transferul de bune practici în gestionarea programelor de consiliere și practică profesională în rândul altor universități din consorțiul Universitaria și în licee din Regiunea de Dezvoltare Nord-Vest, ceea ce a avut un impact sectorial semnificativ. Aceștia li s-au prezentat, ca mostre, materiale realizate pe parcursul stagiilor de către participanți și evaluatori: caiete de practică, fișe de evaluare, Ghidul de practică, și li s-a deschis accesul în Centrul de Practică.

Universitatea „Babeș-Bolyai” oferă expertiză acestor Facultăți de profil socio-uman, prin intermediul experților participanți în proiect, în vederea extinderii concepției dezvoltate prin proiect asupra unei practici profesionale de calitate. Mai mult, Aplicantul continuă să actualizeze site-ul web al proiectului și să își extindă baza de date cu instituții gazdă ale stagiilor de practică, prin sondarea pieței forței de muncă și contacte cu potențiali angajatori din mediul public și privat, facilitate de publicitatea proiectului. Aceste demersuri vor fi integrate în strategia Facultăților de Studii Europene, Istorie și Filosofie și Psihologie și Științe ale Educației privind practica obligatorie în domeniul științelor socio-umane și al managementului carierei și vor stabili standarde calitative mai înalte, cu un impact asupra instituțiilor aflate pentru practică și procesului de notare. De asemenea, Centrul de Carieră al Universității „Babeș-Bolyai” va integra în strategiile proprii elementele inovatoare identificate și cultivate de proiectul de față, îndeosebi baza de date a Centrului de Practică, preluând totodată bune practici în consiliere din proiect, pe baza partajării experienței acumulate. Sustenabilitatea Centrului de Practică, mentenanța site-ului web al proiectului și continuarea serviciilor de consiliere vor fi asigurate prin resursele Aplicantului, însă, în viitor, va fi necesară actualizarea bazei materiale oferite de acest Centru și achiziționarea unor noi baterii de teste. Pentru acestea se va alege o finanțare nerambursabilă oferită de noul cadru de programare 2014-2020, în POS DRU.

În ceea ce privește resursa umană implicată în proiect, menționăm faptul că supervizarea practicii profesionale va fi integrată, pe baza metodologiei dezvoltate prin acest proiect, în norme didactice, iar materialele de evaluare concepute prin proiect vor fi menținute ca standarde. Tutorii din partea instituțiilor-gazdă ale stagiilor de practică de birou se angajează să accepte în continuare aplicațiile studenților în vederea efectuării unor stagii în domeniul științelor socio-

umane, în baza unui acord de cooperare cu Facultățile participante, care va fi semnat ca urmare a evaluării calitative a activității studenților.

O finanțare ulterioară ar permite extinderea rețelei instituționale de cooperare cu Aplicantul și ar favoriza acordarea în continuare a unor stimulente financiare atât tutorilor, cât și studenților, cu efect motivațional.

### **6.13. Activități implementate și rezultatele obținute la finalizarea proiectului**

#### **A1. Managementul implementării proiectului**

Managementul implementării proiectului a fost efectuat corespunzător de către echipa de management. Aceasta a inclus: 1 manager, 1 asistent-manager, 1 responsabil financiar, 1 consilier juridic și 1 specialist baze de date. Echipa de implementare a inclus 6 experți pe termen lung din partea Beneficiarului, după cum urmează: 3 coordonatori de practică (1 de la Facultatea de Studii Europene, 1 de la Facultatea de Istorie și Filosofie, 1 de la Facultatea de Psihologie și Științe ale Educației); au fost angajați, de asemenea, 3 supervizori de practică.

Partenerul 1 a angajat 2 experți pe termen lung: coordonatorul și supervizorul firmei de exercițiu.

Partenerul 2 a angajat 4 experți pe termen lung, coordonatorul consilierii și orientării profesionale, 2 consilieri de orientare profesională și 1 consilier de orientare școlară.

Beneficiarul a angajat 15 experți de practică și 30 tutori de practică, toți fiind experți pe termen scurt. Totodată, Beneficiarul a angajat în echipa administrativă a proiectului: 1 contabil, 1 responsabil achiziții, 1 responsabil resurse umane, 1 secretar, 2 documentariști, 1 funcționar administrativ.

#### **A 1.1. Management financiar, audit și achiziții**

S-au realizat achizițiile programate pentru biroul de implementare și grupul țintă. Acestea au respectat metodologia Beneficiarului, asigurându-se atât transparența, cât și egalitatea de șanse. Managerul și asistent managerul a întocmit documentația tehnică necesară pentru demararea achizițiilor, împreună cu responsabilul achiziții.

### **A 1.2. Coordonare, planificare, organizare, implementare activități**

Întâlnirile echipei de proiect s-au derulat lunar, fiind invitați toți membri echipei de management și ai echipei de implementare, precum și reprezentanții partenerilor. Numărul total al participanților s-a consemnat prin lista de prezență. S-au redactat minute de către secretarul proiectului, în care au fost incluse toate opiniile și propunerile relevante privind buna desfășurare a activităților proiectului. Ședințele au fost găzduite de către Beneficiar. Ședințele au fost găzduite de către Beneficiar, în sala de conferințe a beneficiarului și la Centrul de practică. S-au colectat, de asemenea, rapoartele de activitate ale fiecărui membru al echipei de proiect, completate conform instrucțiunilor enunțate la întâlnirea de proiect și verificate de către asistent manager.

### **A 1.3. Monitorizare, evaluare și raportare**

Monitorizarea proiectului s-a efectuat de către echipa de management, sub coordonarea managerului de proiect, și se reflectă în rapoartele lunare de monitorizare. Managerul de proiect a asigurat respectarea calendarului proiectului, conform contractului de finanțare și a generat rapoarte de monitorizare, care surprind gradul de îndeplinire a activităților pe cele 18 luni de implementare. Managerul a coordonat procesul de comunicare între toți membrii echipei de proiect (echipa de management + echipa de implementare + partenerii) și a evaluat și ajustat, acolo unde a fost nevoie, fluxul de informații, asigurând optimizarea acestuia. Managerul de proiect a supervizat utilizarea corespunzătoare a biroului echipei de management, aflat la sediul Facultății de Studii Europene. S-au oferit clarificări pentru cele 4 acte adiționale depuse, dintre care 3 aprobate, precum și pentru cele 11 cereri de rambursare care au fost aprobate.

## **A 2. Dezvoltarea rețelei de practică**

Continuarea acestei activități s-a realizat prin cooptarea celor trei Facultăți participante din partea Beneficiarului: Facultatea de Studii Europene, Facultatea de Istorie și Filosofie și Facultatea de Psihologie și Științe ale Educației, precum și a celor doi Parteneri ai proiectului. Acțiunile întreprinse au vizat atât mediul public, cât și cel privat, acțiunile noastre vizând creșterea gradului de conștientizare a importanței proiectului în rândul a minimum 30 de astfel de instituții, cu care s-au semnat convențiile de practică.

## **2.1. Workshop de informare și conștientizare cu ofertanții de practică**

Workshopul a fost organizat la Restaurant Piramida (locatia Beneficiarului), cu un spațiu generos pentru amplasarea standurilor ofertanților de practică, beneficiind de participarea a 32 ofertanți de practică și 161 invitați: elevi și studenți din grupul țintă, membri ai echipei de implementare, factori interesați din mediul public și privat. Managerul a efectuat o prezentare a evenimentului și a importanței acestuia pentru proiect. Au urmat prezentările fiecărui reprezentant al ofertanților de practică. Ulterior, studenții au vizitat standurile fiecărei instituții, au adresat întrebări și au primit informații și materiale privind practica în respectivele instituții. De asemenea, aceștia au schimbat date de contact cu reprezentanții ofertanților de practică și au discutat cu membrii echipei de management și de implementare a proiectului.

## **A 2.2. Semnarea acordurilor de practica și construirea rețelei**

Coordonatorii de practică au finalizat negocierea cu ofertanții de practică prezenți la workshop, 32 în total, în vederea selectării a 30 dintre aceștia, 10 de către fiecare coordonator de practică, aferent fiecărei Facultăți participante, și au asigurat semnarea celor 30 de convenții de practică, conform criteriilor enunțate într-un document pregătit de fiecare dintre coordonatori, în funcție de exigențele Facultății pe care acesta o reprezintă. Managerul de proiect a supervizat această activitate.

## **A 2.3. Inaugurarea Centrului de Practică *Claudiopolis***

Centrul de practică a fost inaugurat în septembrie 2014, este găzduit de Solicitant și include materialele informative în domeniul științelor socio-umane și al managementului carierei achiziționate prin proiect. Centrul este dedicat studenților Solicitantului și elevilor Partenerului 1. La inaugurare au fost invitați: echipa de implementare, reprezentanți ai elevilor și studenților din grupul țintă – fapt consemnat prin listele de prezență. S-a oferit hrana achiziționată. S-a testat baza materială a Centrului.

## **A 2.4. Campanie de conștientizare a grupului țintă studenți**

Supervizorii de practică au organizat întâlniri directe cu studenții de la diferite specializări în vederea cooptării lor în proiect. O astfel de campanie s-a desfășurat în fiecare

Facultate participantă, unde s-a prezentat proiectul, oferta de practică, documentele suport și oportunitățile oferite prin intermediul proiectului. Studenții au adresat întrebări, iar supervizorii de practică le-au oferit informațiile necesare, inclusiv un tur virtual al site-ului proiectului. S-au pregătit liste de prezență.

### **A 3. Dezvoltarea serviciilor suport pentru formarea profesională a elevilor și studenților—consiliere și orientare**

Această activitate a fost continuată prin implementarea unui program de consiliere și orientare profesională a grupului țintă caracterizat de calitate, promptitudine și versatilitate.

#### **A 3.1. Actualizare baterii de teste și materiale suport diferențiate pentru consilierea elevilor și studenților**

Coordonatorul consilierii și orientării profesionale a finalizat Ghidul de Consiliere și Orientare Profesională, postat pe site-ul proiectului, în vederea accesării sale de grupul țintă și factorii interesați. Managerul de proiect a asigurat conformitatea dintre proiect și conținutul ghidului. Consilierii de orientare profesională și consilierul de orientare școlară au selectat din bateriile de teste puse la dispoziție chestionarele și itemii relevanți pentru profilurile elevilor și studenților din grupul țintă. Aceștia au propus seturi de teste complete și rapoarte de evaluare a competențelor vizate de aceste teste, precum și procedura de consiliere detaliată pentru elevi și studenți (competențe, tipuri de teste, program, mecanisme de evaluare și feedback). Coordanatorul consilierii și orientării profesionale a evaluat aceste rapoarte și a propus modificările care se impun. Variantele finale ale testelor au fost supuse evaluării de către coordonatorul consilierii și orientării profesionale. Managerul de proiect a asigurat conformitatea dintre proiect și conținutul acestor documente.

#### **A 3.2. Selectarea grupului țintă**

Coordonatorii de practică au lansat apelul privind înscrierea în grupul țintă în cele 3 Facultăți, iar Coordanatorul Firmei de exercițiu a procedat la fel în cazul P1. Aplicațiile au fost colectate de la elevii și studenții eligibili, în vederea selecției acestora în grupul țintă. Echipa de

management și implementare a verificat eligibilitatea participanților și corectitudinea dosarelor, apoi a publicat listele cu grupul țintă selectat, pe baza principiului *primul venit – primul servit*.

### **A 3.3. Furnizarea serviciilor de orientare școlară și profesională și consiliere pentru grupul țintă**

Consilierii de orientare profesională și consilierul de orientare școlară au finalizat consilierea grupului țintă, conform metodologiei de programare și orarului stabilit cu fiecare Facultate și, respectiv, cu elevii Partenerului 1. Consilierea a început imediat după finalizarea înscrierii grupului țintă și s-a finalizat odată cu includerea celor 450 de studenți și 40 de elevi. Coordonatorul consilierii și orientării profesionale a supervizat procesul de consiliere și a efectuat corecții, la nevoie. Corecțiile au constat în consilierea a 473 studenți pe parcursul derulării proiectului, din cauza faptului că au existat studenți care s-au retras pe parcurs până la derularea efectivă a programului de practică. Consilierii de orientare profesională au repartizat studenții care au demarat practica pe instituțiile relevante. Consilierii de orientare profesională și consilierul de orientare școlară au asigurat feedback-ul grupului țintă privind calitatea și utilitatea procesului de consiliere, prin intermediul chestionarelor de feedback.

### **A 3.4. Evaluarea serviciilor de orientare și consiliere**

Coordonatorul consilierii și orientării profesionale a pregătit evaluarea serviciilor de orientare și consiliere a grupului țintă prin aplicarea și colectarea chestionarelor de feedback studenților. Coordonatorul a interpretat datele culese și a realizat un raport de feedback.

## **A 4. Derularea stagiilor de practică**

Această activitate-cheie a proiectului s-a derulat prin implicarea experților pe termen lung din echipa de implementare, 3 coordonatori și 3 supervizori de practică, și a experților pe termen scurt, 15 experți și 30 tutori de practică, în implementarea, monitorizarea și evaluarea practicii efectuate de către grupul țintă. La finalul perioadei de practică, 450 de studenți au finalizat cu succes stagiile de practică de 90 ore.

#### **A 4.1. Studiu comparativ la nivel UE cu privire la materialele auxiliare aferente stagiilor de practică**

Coordonatorii de practică au finalizat Studiul comparativ la nivel UE cu privire la materialele auxiliare aferente stagiilor de practică, cele trei materiale, prezentate sub forma unor rapoarte de ghidare și complementaritate a stagiilor de practică, fiind puse la dispoziția grupului țintă pe site-ul proiectului.

#### **A 4.2. Elaborarea materialelor suport pentru practică**

Supervizorii de practică au finalizat materialele suport ale desfășurării, monitorizării și evaluării practicii, sub forma unor portofolii de practică, fișe de monitorizare, fișe de evaluare/ autoevaluare și chestionare de feedback, care au făcut parte din dosarul de practică al fiecărui student.

#### **A 4.3. Implementarea și evaluarea programului de practică**

Supervizorii de practică și coordonatorii de practică au pregătit calupurile de practică și au efectuat vizite la instituțiile care vor găzdui practica, în vederea discutării detaliilor cu tutorii și reprezentanții legali, după caz. S-au discutat, cu prioritate, programul studenților, capacitatea administrativă și alocarea calupurilor.

Supervizorul, coordonatorul și experții de practică (Facultatea de Studii Europene) le-au prezentat studenților Dosarele de practică, imprimate, cu elementele obligatorii din procedura aferentă Activității 4.2 (Elaborarea materialelor suport pentru practică). Experții și tutorii au verificat modalitatea de completare a documentelor de către tutori și studenții aflați în practică, precum și calitatea informațiilor. Supervizorii și coordonatorii de practică au efectuat corecții, la nevoie, și au păstrat legătura cu experții. Supervizorul și coordonatorul de practică au pregătit evaluarea studenților, prin intermediul colocviului.

Experții de practică au efectuat vizite de monitorizare la instituțiile unde s-a derulat practica și au asigurat conformitatea cu orarul studenților, competențele vizate și specificul proiectului. Au emis rapoarte de monitorizare, verificate de supervizorii de practică și de coordonatorul consilierii și orientării profesionale.

#### **A4.4. Acordarea subvențiilor de practică**

Această activitate a făcut obiectul Cererii de plată/rambursare nr. 1, însemnând că în perioada raportată s-a realizat angajarea cheltuielilor, fără a se efectua plățile. Cererea de plată/rambursare nr. 1 s-a aprobat la data de 04.11.2015, iar banii aferenți au fost virăți în contul proiectului la data de 27.11.2015, iar notificarea virării banilor de către OI CNDIP POSDRU s-a primit la data de 03.12.2015, urmând să fie virăți în conturile grupului țintă. Subvențiile sunt în cuantum de 900 de lei neimpozabil pentru fiecare dintre cei 450 de studenți.

### **A 5. Implementarea, monitorizarea și evaluarea unei mini-firme de exercițiu (nivel I) - Claudiopolis**

Activitatea Firmei de exercițiu a presupus pregătirea și derularea activităților în biroul de învățare și livrarea simulărilor antreprenoriale. În acest sens, Partenerul 1 se bazează pe cei doi experți pe termen lung prevăzuți în proiect, care au derulat activitatea de cercetare și documentare, astfel încât activitatea firmei a fost inițiată la momentul în care s-au înscris cei 40 de elevi în grupul țintă, și anume la începutul anului școlar 2014-2015. S-a asigurat sustenabilitatea firmei, iar elevii au primit subvenția.

#### **A 5.1. Organizarea workshopurilor de management; managementul resurselor umane; și antreprenorial în biroul de învățare (activitate îmbunătățită cf. Actului adițional nr. 1, aprobat)**

Livrarea workshopurilor s-a făcut treptat și modular, fiecare dintre workshopuri având durata de 8 ore (Management – livrat de Coordonatorul firmei de exercițiu; Antreprenorat – livrat de Supervizorul firmei de exercițiu; Managementul resurselor umane – livrat de Coordonatorul consilierii și orientării profesionale). Cei trei experți au colectat feedbackul elevilor, ca urmare a derulării workshopurilor, precum și materiale din partea elevilor.

#### **A 5.2. Stabilirea metodologiei și a materialelor suport pentru funcționarea firmei de exercițiu**

Pentru demararea activității firmei de exercițiu *Claudiopolis*, coordonatorul și supervizorul acesteia au finalizat activitatea de cercetare și colectare de materiale pentru fundamentarea ghidului de funcționare a firmei de exercițiu și au redactat ghidul. Procedura de omologare a firmei este finalizată. Termenul de predare a metodologiei și ghidului a fost 30



septembrie 2014. Managerul de proiect a asigurat conformitatea dintre proiect și modul în care experiența asigură implementarea acestei activități. Documentele elaborate în vederea asigurării funcționării corespunzătoare a firmei, precum și dovada omologării acesteia, au fost uniformizate și încărcate pe site-ul proiectului.

### **A 5.3. Livrarea simulărilor antreprenoriale în firma de exercițiu, în 3 module educaționale monitorizate și evaluate**

Supervizorul firmei de exercițiu, alături de Coordonator, a asistat echipele de lucru din firma de exercițiu în pregătirea dosarelor de proiect, pe baza ideilor avansate de Coordonatorul firmei de exercițiu. Simulările instituționale s-au desfășurat în compartimentele Firmei.

### **A 5.4. Derularea schimbului de bune practici cu studenții aflați în practică**

Elevii din firma de exercițiu au realizat un schimb de bune practici la instituții gazdă ale practicii studenților, unde au interacționat cu aceștia și cu tutorii. Coordonatorul și supervizorul firmei de exercițiu i-au însoțit și ghidat pe elevi în această activitate. S-au făcut poze în timpul schimbului.

### **A 5.5. Acordarea subvenției elevilor**

Fiecare elev din firma de exercițiu a primit subvenția în valoare de 200 lei neimpozabil.

### **A 5.6. Stabilirea a două parteneriate pentru promovarea firmei de exercițiu**

Coordonatorul firmei de exercițiu a identificat, cu sprijinul coordonatorilor de practică ai Solicitantului, două entități din mediul privat, compatibile cu profilul firmei de exercițiu, cu care a semnat câte un parteneriat, în vederea asigurării sustenabilității firmei de exercițiu și promovării acesteia. Coordonatorul și supervizorul firmei de exercițiu au pregătit o propunere de includere a activităților firmei în curriculumul opțional al Partenerului 1, ca element de sustenabilitate.

## **A6. Schimb de experiență la potențiali angajatori**

Cei 3 Coordonatori de practică au organizat o întâlnire open space cu Echipa de proiect și reprezentanții instituțiilor publice sau private cu relevanță în domeniul științelor socio-umane. S-

au discutat exemple *do's and don'ts* pe baza stagiilor de practică, s-au propus îmbunătățiri privind modalitatea derulării practicii. Schimbul de experiență s-a realizat la Centrul de practica.

## **A 7. Diseminarea rezultatelor și a bunelor practici**

Diseminarea rezultatelor a continuat cu succes, vizând conturarea și expunerea bunelor practici acumulate prin proiect în aceste luni de implementare, în acest context, referindu-se la diseminarea de informații despre proiect. S-au realizat o serie de deplasări în localitățile București și Iași de către membrii echipei de proiect (management, implementare, administrativă) de la cele 3 facultăți implicate: Studii Europene, Istorie și Filosofie, precum și Psihologie și Științe ale Educației pentru a căuta potențiali parteneri în implementarea proiectului sau pentru a experimenta alte exemple de bune practici.

### **A 7.1. Promovare și diseminare on line**

Managerul a supervizat și coordonat funcționarea siteului web al proiectului, în cadrul domeniului web al Beneficiarului, <http://claudiopolis.granturi.ubbcluj.ro/>, unde s-au gestionat următoarele secțiuni: prezentare proiect, grup țintă, centru practică, calendar evenimente, contact și forum. Menținerea site-ului s-a asigurat de către echipa de management, iar contribuțiile cu materiale relevante au venit din partea echipei de implementare. S-a îmbunătățit baza de date cu potențiali angajatori, prin adăugarea informațiilor detaliate privind partenerii de practică ce fac obiectul convențiilor semnate. S-a realizat o bază de date cu grupul țintă studenți și cărțile achiziționate în proiect. Această bază de date poate fi accesată doar de către echipa de implementare pe bază de ID și parolă. S-a menținut și îmbunătățit, de asemenea, un grup Facebook, pentru un mai bun flux comunicațional cu grupul țintă. Pe grupul Facebook al proiectului, modificările/ adăugirile au inclus legături suplimentare cu partenerii de practică și documente elaborate în proiect.

### **A 7.2. Reuniuni de schimburi de bună practică**

În data de 24 noiembrie 2014, s-a organizat prima reuniune dedicată schimburilor de bune practici din cadrul proiectului, sub coordonarea managerului de proiect și a coordonatorilor de practică. Au fost invitați: echipa de proiect, reprezentanții partenerilor de practică, reprezentanți ai mediului academic local și alți factori interesați. Evenimentul a inclus

prezentarea stadiului implementării proiectului, bune practici acumulate în procesul de consiliere și orientare profesională a grupului țintă, constituirea rețelei de practică, idei privind organizarea stagiilor de practică, sustenabilitatea proiectului și diseminarea rezultatelor de până acum. S-a oferit un serviciu de asigurare hrană. S-a pregătit o agendă a discuțiilor, de către asistentul managerul proiectului.

După același model, în data de 13 iulie 2015 s-a organizat încă un eveniment de schimb de bune practici, la care au participat persoane din echipa de implementare, echipa de management și câteva persoane din grupul țintă studenți. Tematica abordată a fost modul de derulare a practicii, atât cea de birou, cât și cea de teren, aspecte pozitive și aspecte ce ar trebui îmbunătățite.

În data de 5 octombrie 2015 s-a organizat cel de-al treilea schimb de bune practici cu participarea a 417 studenți din cei 450 care au finalizat programul de practică.

### **7.3. Conferința finalizare proiect**

În data de 02.11.2015 s-a organizat conferința finală a proiectului la care au participat o parte din echipa de implementare, de management și administrativă, precum și câteva persoane din grupul țintă.

## **A 8. Informare și publicitate (instrumente de recrutare, motivare și menținere a grupului țintă)**

Elementele de informare și publicitate au fost utilizate la toate activitățile proiectului, atât în rețeaua Beneficiarului, cât și cu ajutorul celor doi Parteneri ai proiectului. Toate aceste materiale au respectat regulile privind identitatea vizuală, conform instrucțiunilor Finanțatorului, fiind verificate în acest sens de către managerul de proiect și un reprezentant al OI CNDIPT Nord-Vest.

### **A 8.3. Distribuirea materialelor de publicitate achiziționate**

Promovarea proiectului a continuat prin distribuirea de materiale de informare și publicitate, sub forma unor afișe, pentru a spori vizibilitatea reuniunii de schimburi de bune practici. Afișele au fost distribuite de către supervizori și experții reprezentanților instituțiilor gazdă ale stagiilor de practică și postate la sediul acestora. Toate aceste materiale respectă

regulile privind identitatea vizuală, conform instrucțiunilor Finanțatorului. S-au distribuit în integralitate materialele de promovare achiziționate care au fost destinate, în principal, grupului țintă.

#### **A 8.4 Participarea reprezentanților beneficiarului și partenerilor de practică la o emisiune televizată la nivel local**

Două persoane din echipa de implementare și din personalul administrativ (asistent manager și funcționar administrativ Centrul de practică) au participat în luna septembrie 2015 la emisiunea „Bună dimineața, Transilvania”, difuzată pe TVR 2.

A fost realizat un spot radio, care a fost difuzat prin Radio UBB. Textul pentru spotul radio a fost:

„Ești student al Universității Babeș-Bolyai? Vino să împrumuți cărți de la Centrul de Practică Claudiopolis!

Acest Centru a fost creat în cadrul proiectului Claudiopolis, proiect realizat cu scopul de a facilita accesul la stagii de practică pentru studenții din domeniul științelor socio-umane, implementat de Universitatea Babeș-Bolyai prin Facultățile de Studii Europene, Psihologie și Științe ale Educației, și Istorie și Filosofie, în parteneriat cu Asociația INCEPTUS România și Colegiul Național George Coșbuc.

#### **6.14. Experiența Beneficiarului în absorbția fondurilor europene**

Proiectul Claudiopolis s-a bazat pe experiența beneficiarului acumulată în alte proiecte, precum:

1. Proiectul “Trecutul de lângă noi. Istoria orală a comunităților locale”, având ca obiectiv principal să contribuie la dezvoltarea capitalului uman prin furnizarea de programe de formare continuă modernă și de calitate pentru cadrele didactice din învățământul preuniversitar din aria curriculară Om și societate, formând specialiști în utilizarea metodelor istoriei orale la nivel preuniversitar. Istoria orală presupune utilizarea interviului ca mijloc de cercetare și cunoaștere a trecutului recent al unei persoane, familii, al unui grup, al unei comunități locale. Efectele pe termen lung vizează îmbunătățirii calității vieții la nivelul comunităților locale, prin promovarea dialogului societal, în cadrul interviurilor realizate de cadrele didactice ca parte a

procesului educational, împreună cu elevii și persoane din comunitatea locală cu o experiență bogată în ceea ce privește trecutul acesteia. Rezultatele activității la clasă pot fi diseminate creativ de la realizarea unor articole în reviste de specialitate, până la biografii, emisiuni radio, expozitii, filme documentare, etc.

Rezultatele finale ale acestui proiect sunt: participanții în program beneficiază de formare continuă într-o nouă disciplină, istoria orală care presupune însușirea aspectelor teoretice ale acestei discipline (definire, curente, metodologie), precum și competențe privind inițierea și implementarea, la clasă, a unor proiecte de istorie orală (stabilirea temei, cercetare preliminară, training cu elevii, identificare grupului țintă, realizarea ghidului de interviu, realizarea interviului propriu-zis, transcrierea, stocarea și prelucrarea interviurilor, utilizarea acestora în vederea diseminării în cadrul comunităților locale).

Sub aspect social, beneficiază de acest program un număr de 60 de participanți în fiecare an, respectiv 180 (din totalul de 171781 cadre didactice calificate la nivel național) pentru cei trei ani de derulare a programului, cadre didactice din aria curriculară Om și societate.

Acest proiect se utilizează la clasă ca metodă interactivă de predare-învățare a istoriei orale la o medie de 15000 de elevi (fiecare profesor predă cel puțin la 10 clase diferite, a câte 25 de elevi fiecare) pentru fiecare an, respectiv 45000 de elevi (din totalul de 2916306 de elevi aflați în sistemul preuniversitar) implicați indirect de-a lungul celor trei ani de proiect. În final, fiecare elev va realiza cel puțin două interviuri ceea ce ridică numărul celor intervievați la 30000/an sau 90000 pe trei ani. În acest fel, se va dezvolta o rețea de conexiuni intergeneraționale care aduce beneficii substanțiale comunității. Participanții recrutați vor fi 100 femei, 90 din mediul rural, 180 vor fi asistați prin subvenții și se va încuraja participarea cadrelor didactice provenind din grupuri defavorizate și/sau din rândul minorităților.

Sub aspect managerial, participanții își vor însuși aptitudini de a conduce proiecte de istorie orală, implicând clasele de elevi, în colaborare cu autoritățile locale.

Sub aspectul diversificării ofertei curriculare, se urmărește introducerea istoriei orale ca disciplină opțională în curricula școlară și elaborarea în acest sens a unor materiale educaționale (traduceri de lucrări de referință în istoria orală, ghiduri de interviu, instrucțiuni tehnice privind înregistrarea, etc), inclusiv a unui manual de istorie orală însoțit de un DVD. În acest sens, se va încuraja utilizarea de instrumente digitale precum și a informației electronice care va fi disponibilă pe site-ul de internet al solicitantului.

De asemenea, vor fi puse la dispoziția publicului larg, prin intermediul unei arhive create și gestionate de către instituția solicitantă a celor aproximativ 90000 de interviuri realizate de participanți ca parte a procesului de monitorizare și evaluare a activității acestora la clasă.

Sub aspect cultural, un rezultat al acestui program de formare continuă îl reprezintă implementarea a 180 de acțiuni de diseminarea rezultatelor proiectelor de cercetare pe care participanții vor trebui să le dezvolte la clase ca parte a evaluării lor finale în vederea eliberării certificatului de formare, sub forma unor expoziții, emisiuni radio, etc. De asemenea, participanții vor avea obligația să publice un articol într-o revistă de specialitate și să participe la câte o conferință științifică a cadrelor didactice sau să susțină o lecție-model în cadrul cercurilor de metodică la nivel local, județean sau național.

Valoarea totală de finanțare a proiectului este de 4.404.662 lei, din care 1.272.669 lei finanțare nerambursabilă.

2. Proiectul „Programul de Practică Profesională Ab ACADEMIA ad ADVOCATUM”, care are ca și obiectiv adaptarea formării practice inițiale a studenților din domeniul științelor juridice la cerințele pieții muncii prin creșterea relevanței practicii profesionale incluse în planurile de învățământ în vederea facilitării tranziției de la școală la viața activă.

Rezultatele acestui program consta în:

- Informare și publicitate: 1 pagina WEB a proiectului dezvoltată în cadrul platformei multifuncționale; 1 spot radio; 1 anunț de presă online; 2 apariții TV; 2 bannere; un banner electronic; 1 comunicat de presă; 2 articole; 650 de pliante; 40 de afișe; 500 tricouri inscripționate; 750 mape personalizate; 500 de pixuri inscripționate; 1 conferință de mediatizare a proiectului (de lansare); 130 de invitații pentru conferința de lansare a proiectului; 300 de broșuri de prezentare a partenerilor de practică; 300 agende personalizate; 1 roll-up.

- Desfășurarea unei campanii de informare și conștientizare cu privire la oportunitățile existente de facilitare a tranziției de la statutul de student la cel de angajat prin consiliere, stagii de practică, activități inovatoare de tipul proceselor simulate, 1 strategie de organizare a campaniei de conștientizare, 1 campanie de informare și conștientizare derulată, 1 baza de date cu potențiali angajatori, 1 stand de informare funcțional pe parcursul evenimentului organizat, 40 formulare de înregistrare a grupului țintă- tutori, 311 de formulare de înregistrare a grupului țintă

– studenți, 1 raport eveniment de popularizare, 248 studenți sprijiniți în tranziția de la școală la viața activă (prin participarea la ședințe de consiliere și orientare profesională)

- Dezvoltarea, implementarea, monitorizarea și evaluarea serviciilor de consiliere și orientare profesională puse în practică prin: 1 model de chestionar de evaluare a profilului studentului, 1 model de chestionar partener practică, 1 model de chestionar de follow-up, 2 rapoarte de monitorizare a consilierii și orientării profesionale, 3 rapoarte de repartizare a studenților pe parteneri de practică, 1 raport de evaluare a activității de consiliere și orientare profesională, 14 analize a chestionarelor de follow-up, 207 studenți sprijiniți în tranziția de la școală la viața activă (prin efectuarea stagiilor de practică);

- Organizarea, implementarea, monitorizarea și evaluarea stagiilor de pregătire practică în beneficiul a 400 de studenți prin următoarele activități: 1 manual de practică, 1 model dosar de practică (caiet de practică, fișă de observație, fișă de evaluare), 53 de acorduri în vederea desfășurării stagiilor de practică, 310 de convenții-cadru privind stagiile de practică, 40 de tutori de practică implicați în proiecte de facilitare a tranziției de la școală la viața activă, care au participat la cursuri de formare, 1 platformă informatică multifuncțională, 3 seminarii de instruire în vederea participării la stagiile de practică, 95 de vizite de monitorizare a stagiilor de practică realizate de supervizori, 95 de fișe de monitorizare a stagiilor de practică, 2 rapoarte de monitorizare a stagiilor de practică (câte unul pentru fiecare serie), 207 de studenți evaluați în urma efectuării stagiilor de practică, 207 de subvenții acordate studenților care au promovat cu succes stagiul de practică;

- Dezvoltarea unor activități inovatoare prin organizarea a 4 serii de procese simulate folosind tehnici inovative, și anume: 1 acord de parteneriat privind schimbul de bune practici, 1 strategie de organizare a proceselor simulate, 2 serii de procese simulate, 1 excursie realizată în beneficiul a 11 studenți premiați (5 studenți din seria I, 6 studenți din seria II) ca urmare a câștigării competiției de procese simulate.

Valoarea totală de finanțare a proiectului este de 1.916.950 lei, din care 1.888.150 lei finanțare nerambursabilă.

3. Proiectul “Formarea Continuă a Personalului Didactic din Unitățile de Învățământ pentru Deficienți de Auz: Dezvoltarea competențelor pedagogice prin utilizarea Limbajului Mimico-Gestual Românesc și a instrumentelor TIC” constă în formarea continuă a personalului didactic

din unitățile de învățământ (ISCED 0-3) pentru deficienți de auz prin dezvoltarea competențelor de utilizare a Limbajului Mimico-Gestual Românesc și a suportului TIC pentru creșterea calitativă, compatibilizarea cu nevoile clasei și eficientizarea activității didactice.

Acest program realizează și acreditează 6 programe de formare privind pregătirea persoanelor ce lucrează cu surzii și persoanele hipoacuzice și livrează celor 6 programe Dicționar online de LMG (Limbaj Mimico- Gestual).

Valoarea totală de finanțare a proiectului este de 11.658.334 lei, din care 3.152.000 lei finanțare nerambursabilă.

4. Proiectul “Întărirea învățământului superior orientat spre competențe” are ca și obiectiv creșterea calității formării competențelor profesionale într-o concepție europeană, prin întărirea răspunderii față de formarea competențelor profesionale în învățământul universitar românesc a tuturor celor implicați: profesori, personal cu funcții manageriale, studenți inclusiv, având drept consecință întărirea procesului de transformare a universității într-o organizație care învață continuu, capabilă să se adapteze cerințelor societății bazate pe cunoaștere.

Activitățile din cadrul acestui proiect au fost: realizarea 1 chestionar de diagnoză, întocmirea 441 fișe de completate, realizarea raport cu documente privitoare la evoluția reformei învățământului superior în România, organizarea 5 programe de formare dezvoltate în domeniile creșterii calității formării competențelor profesionale în învățământul superior, elaborarea 5 metodologii de diagnoză și de schimbare a orientării învățământului superior și 5 metodologii de derulare a workshop-urilor, editarea 2000 de broșuri tipărite și diseminate aferente grupului țintă (conducere, profesori), 120 universități, 40 conducere, aplicarea 20 de studii și analize asupra calității învățământului, tipărirea 1 ghid interviu de grup și 1 ghid interviu individual, participarea 656 persoane la cursurile de formare, întocmirea 650 portofolii individuale elaborate de participanți și 650 chestionare de evaluare a discuțiilor din cadrul workshopurilor predate de participanți în portofoliile individuale, formarea 12 experți, organizarea 1 conferință, editarea 4800 de pliante tipărite și 380 de afișe informative , crearea 1 site up-datat cu informații de actualitate privind activitățile proiectului.

Valoarea totală de finanțare a proiectului este de 9.039.136 lei, din care 3.536.544 lei finanțare nerambursabilă.



5. Proiectul “PR.A.C.T.I.C.A. I.N.CE.PE. - Programul Cursurilor pentru studenți în scopul Angajării sau demarării unei afaceri personale” constă în facilitarea tranziției de la școală la locul de muncă prin creșterea relevanței educației și formării profesionale pentru piața muncii și prin îmbunătățirea nivelului de calificare a actualilor studenți, viitori angajați sau inițiatori ai unei afaceri proprii; obiectivul vizează învățarea pe parcursul întregii vieți și se subsumează contextului societății bazate pe cunoaștere.

Acest program a avut ca și activități: participarea 80 de studenți familiarizați cu modul de lucru în cadrul societăților comerciale offline; participarea a două firme de exercițiu offline create; crearea unei platforme software implementată în cadrul proiectului propus; formarea unui număr de 4 cadre didactice instruite în exploatarea întreprinderilor de exercițiu și în modalitatea de folosire a programelor tutoriale aferente realizate; elaborarea unui material de informare realizat și diseminat referitor la întreprinderile de exercițiu; organizarea unui workshop cu tema "Firma simulată - conectarea mediului academic cu cel de business"; crearea unui website de informare și promovare a rezultatelor proiectului.

Valoarea totală de finanțare a proiectului este de 2.228.419 lei, din care 1.609.882 lei finanțare nerambursabilă.

6. Proiectul “Asigurarea Calității în Învățământul Masteral Internaționalizat: Dezvoltarea cadrului național în vederea compatibilizării cu Spațiul European al Învățământului Superior” are ca și obiectiv îmbunătățirea calității și relevanței învățământului masteral internaționalizat pentru a răspunde exigențelor de implementare a procesului Bologna și pentru a crea un cadru compatibil, comparabil și coerent cu Spațiul European al Învățământului Superior în ceea ce privește asigurarea calității. Realizarea acestui obiectiv conduce la creșterea atractivității ofertei educaționale de programe de masterat cu predare în limba străină pentru un public internațional și la creșterea competitivității învățământului superior românesc pe scena învățământului european.

Acest proiect a avut ca și finalitate: crearea unei metodologii de asigurare a calității pentru învățământul internaționalizat masteral; dezvoltarea bazei materiale a masteratelor internaționalizate; crearea unei rețele de parteneriat privind dezvoltarea învățământului internaționalizat; crearea unui software online utilizabil pentru îmbunătățirea masteratelor internaționalizate.

Valoarea totală de finanțare a proiectului este de 20.492.785 lei, din care 2.323.450 lei finanțare nerambursabilă.

7.Proiectul „Viitorul Trecutului – program de practică pentru studenți” constă în facilitarea tranziției de la școală la viața activă prin intermediul creșterii relevanței educației pentru piața muncii și eficientizării stagiilor de practică pentru studenții și masteranzii specializării istorie-filosofie din cadrul universității solicitante.

În cadrul proiectului s-au realizat următoarele activități:

- au beneficiat de formare ca tutori 10 persoane, au fost consiliați și au efectuat stagii de practică 149 de studenți;
- a fost realizat un centru de resurse de practică, care a fost dotat cu echipamentele necesare (aparat foto, video, reportofone, computere, videoproiectoare etc);
- a fost realizat și este funcțional un site web [www.viitorultrecutului.ro](http://www.viitorultrecutului.ro) care conține informațiile necesare bunei desfășurări a proiectului, precum și o secțiune forum dedicată discuțiilor;
- au fost realizate două conferințe, două comunicate de presă, un articol de presă, materiale publicitare etc.

Valoarea totală de finanțare a proiectului este de 1.399.418 lei, din care 613.364 lei finanțare nerambursabilă.

8.Proiectul “GeoSpace: Centrul de Geomatică destinat pregătirii complementare a cadrelor didactice preuniversitare din domeniul Geografiei”

Obiectivul general al acestui proiect este formarea și dezvoltarea competențelor cadrelor didactice din învățământul preuniversitar în domeniul geografiei, prin furnizarea unor noi module de programe de perfecționare, elaborarea de curriculum și acreditarea acestora.

Grupul țintă sunt profesorii de geografie din mediul urban și rural, din zona de Nord-Vest și cea de Centru. Ulterior, se dorește extinderea rezultatelor la nivel național. Pe termen lung acest proiect va genera un efect pozitiv în ceea ce privește îmbunătățirea capacității personalului didactic de a utiliza metode interactive de învățare – predare cu ajutorul instrumentelor software și achiziția de către elevi a competențelor cheie și profesionale necesare implicării în activități de cercetare în domeniile conexe geografiei, precum Observarea Pământului (Earth Observation) și

extragerea informației din imaginile satelitare. Se-a realizat un sistem educațional receptiv la nevoile pieței muncii și care contribuie la pregătirea unor specialiști în domenii de nișă, dar foarte importante pentru dezvoltarea unei societăți bazate pe cunoaștere.

Valoarea totală de finanțare a proiectului este de 12.464.861 lei, din care 4.570.975 lei finanțare nerambursabilă.

Concluzionăm prin a susține că un proiect pentru a avea rezultatele dorite, trebuie să aibă în vedere și experiențele anterioare în domeniul proiectelor finanțate din fonduri structurale.

### **6.15 Interviu cu Managerul de proiect „Claudiopolis”**

În următorul subcapitol vom demara cercetarea noastră practică prin interviuarea managerului de proiect.

1. Întrebare: Echipa de proiect a avut experiența necesară în domeniul managementului proiectului?

Răspuns: Echipa de proiect a fost recrutată din rândul absolvenților și doctoranzilor Facultății de Studii Europene, căreia i-a revenit întreg procesul de management. La nivel de manager de proiect și asistent manager vorbim despre o echipă tânără, însă cu experiență pe alte proiecte POSDRU și cu finanțare directă de la Comunitatea Europeană. Cât despre managementul financiar, achiziții și latura administrativă, experiența personalului selectat a fost consistentă.

2. Întrebare: Au existat conflicte între membrii echipei de proiect? Cum au fost soluționate aceste conflicte?

Răspuns: Având în vedere modelul managerial bazat pe coeziune, comunicare proactivă și sistem de muncă task-oriented s-au preîntâmpinat probleme în cadrul echipei de proiect. Totuși personalul administrativ, fiind implicat în mai multe proiecte și având numeroase atribuții de serviciu, s-a bătut de mici nesincronizări, îndeosebi cu privire la programul de lucru. Acestea fiind spuse adaptabilitatea, de care au dat dovadă colegii a fost remarcabilă și s-a ajuns la un compromis ori de câte ori s-a anticipat o potențială situație conflictuală.

3. Întrebare: Precizați dacă au existat probleme și dificultăți în implementarea proiectului și care au fost soluțiile adoptate pentru rezolvarea acestora.

Răspuns: Implementarea proiectului a fost favorizată de faptul că mulți membri ai echipei de proiect fuseseră consultați la momentul scrierii aplicației. De asemenea am demarat implementarea prin pregătirea procedurii în comun, ceea ce ne-a permis să rezolvăm dificultățile pe baza unor mecanisme prestabilite și acceptate de către toți membrii echipei. Punctual, am întâmpinat probleme privind selecția și menținerea grupului țintă, în mediul univeritar, probleme soluționate prin includerea mai multor studenți de la mai multe facultăți participante, în lista de așteptare. Verificarea eligibilității acestora și aplicarea principilului „primul venit, primul servit” au simplificat tot ce ține de atingerea indicatorilor, ce depindeau de mărimea grupului țintă. Alte dificultăți au inclus rambursările relativ tardive, incertitudinile privind eligibilitatea unor activități din firma de exercițiu și înlocuirea pe parcurs a unor experți cu personal având experiență și performanță echivalentă sau superioară.

4. Întrebare: A fost respectat bugetul proiectului pe parcursul implementării acestuia sau s-au solicitat finanțări suplimentare?

Răspuns: Conform procedurii în vigoare nu am avut dreptul să solicităm finanțări suplimentare, însă pe parcursul implementării au intervenit câteva redistribuiri între liniile bugetare, realizate prin acte adiționale, referitoare la chestiuni precum evaluarea unor achiziții sau supraestimări în buget, remunerația unor membrii ai echipei de proiect. Partenerul privat nu a cheltuit în întregime bugetul, deși și-a îndeplinit toate obligațiile contractuale la timp, ceea ce a cauzat mici probleme privind respectarea procentajului.

5. Întrebare: Cum vi s-a părut procedura de raportare pe parcursul implementării?

Răspuns: Din perspectiva generală a beneficiarului consider că nu atât procedura de raportare pune probleme deosebite, cât mai degrabă timpul de așteptare până la momentul în care rezultatele raportării se materializează. Revenind asupra primei părți a afirmației am constatat de la primul raport tehnico-financiar că, dacă pregătești lunar atât planurile de activitate cât și rapoartele de monitorizare, atunci raportul tehnico-financiar periodic nu este mai mult decât o sinteză a acestor documente bine încheiate de la început. De asemenea, partea financiară nu se dovedește a fi complicată, atât timp cât achizițiile sunt realizate la timp și respectând întocmai

contractul de finanțare. Acestea fiind spuse cu toate progresele datorate platformei electronice de raportare, mai rămâne loc pentru debirocratizare.

6. Întrebare: Cum vedeți comunicarea cu OI POSDRU pe parcursul derulării proiectului?

Răspuns: Am antamat comunicarea cu OI POSDRU încă din primele zile după semnarea contractului de finanțare, deoarece am avut nevoie de sfaturi esențiale, precum configurarea elementelor de identitate vizuală. Pot spune că ofițerii de legătură din cadrul OI POSDRU au dat dovadă de profesionalism și de multă disponibilitate, chiar flexibilitate, ceea ce efectiv a facilitat implementarea mai ales în perioada inițială. Motivul, pentru care am apelat mai des la colegii de la OI POSDRU, ține mai degrabă de prudență, pe care am cultivat-o în stil managerial.

7. Întrebare: Ar trebui întărite parteneriatele cu sistemul privat pentru a asigura un loc de muncă grupului țintă?

Răspuns: Revenind la aspectele ce țin de impactul proiectului, consider că implicarea actorilor din sistemul privat, în cadrul acestor proiecte vizând convergența dintre educație și viața activă, este necesară, multe dintre carierele studenților noștri, conturându-se în zone precum consultanța, office management sau mediul multinaționalș concret, în proiectul Claudiopolis, rețeaua de parteneri privați a ajuns să facă parte din portofoliul mai larg al instituției în interesul procesului de recrutare, evenimentelor, internship-urilor, promovării și implicării în proiect. Încurajăm pe baza experienței noastre includerea actorilor privați și ONG-urilor, chiar și în managementul proiectului, cu experți, personal administrativ și un buget dedicat, astfel crescând coeziunea, atât de necesară, pentru o mai bună plasare a universităților pe piața muncii.

8. Întrebare: Pe parcursul derulării proiectului ați înființat un Centru de Practică. Este funcțional acest centru și după finalizarea cu succes a proiectului?

Răspuns: Suntem convinși că unul dintre beneficiile pe termen lung ale proiectului Claudiopolis îl reprezintă Centrul de Practică, deoarece vorbim despre o construcție, care deservește cele trei facultăți participante, inclusiv în perioada sustenabilității: baza de date cu potențiale angajatori, resursele centrului, numeroase cărți foarte utile studenților și însuși faptul că acest centru a rămas un loc în care se desfășoară consiliere pentru practică, colocviile de

practică, întâlniri cu reprezentanți ai mediului profesional, prezentări, etc. Să nu uităm că acest centru are un orar de funcționare, o persoană care îi gestionează resursele și mulți utilizatori.

9. Întrebare: Prin proiectul Claudiopolis ați propus implementarea unui curs opțional la partenerul Colegiul Național „George Coșbuc”. S-a introdus acest curs opțional la clasele XI, după finalizarea proiectului?

Răspuns: Profit de ocazie pentru a sublinia, așa cum am spus în repetate rânduri, implicarea Colegiului Național „George Coșbuc” Cluj- Napoca, în toate etapele acestui proiect, ceea ce a dat o dimensiune comprehensivă impactului pe care l-am dorit, acela de a avea o convergență între trei nivele relevante: liceu, universitate, carieră. Firma de exercițiu omologată își continuă activitatea datorită acceptării de către consiliul profesoral al Colegiului Național „George Coșbuc” Cluj- Napoca, a includerii sale în oferta de activități opționale pentru elevii anilor terminali. Cadrele didactice, care asigură, atât activitatea biroului de învățare, cât și componentele practice, și să nu uităm, recrutarea beneficiarilor, au fost implicate în proiect, au dobândit noi competențe manageriale și de specialitate, ceea ce constituie atât un atu pentru cariera proprie cât și mai ales un beneficiu pentru elevi și instituție.

În concluzie, putem opina că managerul de proiect a avut o experiență plăcută în accesarea și implementarea proiectului „Claudiopolis”, deși a întâmpinat, împreună cu ceilalți membri ai proiectului câteva dificultăți, pe care le-a soluționat împreună cu aceștia, dar și cu ajutorul OIPOS DRU. Analizând interviul de mai sus, putem observa că poate exista o colaborare bună și eficientă atât între echipa de proiect și OIPOS DRU, cât și cu partenerii sau grupul țintă. Astfel, proiectul „Claudiopolis” a fost unul de succes, întrucât rezultatele acestuia sunt implementate în continuare în mediul de învățământ.

## **CAP. VII CONCLUZII ȘI PROPUNERI**

Procesul de europeanizare este compus dintr-o serie de etape care duc la consolidarea acestui concept pe platforma internațională. Devenind stat membru a Uniunii Europene, imediat ne asumăm o serie de responsabilități pe care ar trebui să le îndeplinim pentru asigurarea funcționării Uniunii Europene. Așadar, un stat membru devine implicit un actor important la generarea bugetului UE și la implementarea eficientă a respectivelor resurse financiare. În aceste condiții, instituțiile UE împreună cu instituțiile naționale au dezvoltat un cadru legal și funcțional care să asigure un management financiar eficient a bugetului transferat către statele membre cu ajutorul fondurilor europene. Tratarea managementului proiectelor cât și a impactului acestora pe toate planurile devine din ce în ce mai important pentru instituțiile UE, care încă mai pot învăța din greșeli și din exemplele de bune practică și deopotrivă pentru cei care studiază și analizează aceste proceduri financiare. Diversitatea fondurilor europene și a mediilor naționale de implementare a acestora, de multe ori generează situații conflictuale ce țin de sistemele naționale și a principiilor diferite aplicate în regiunile europene.

### **7.1. Concluzii și propuneri**

Domeniul cercetat „Managementul proiectelor” este un domeniu nou și aflat încă în dezvoltare, datorită utilizării proiectelor în toate domeniile, astfel managementul proiectelor joacă un rol important în asigurarea unei competiții în mediul economico-social actual.

Pentru a aduce beneficii pe termen lung, proiectele trebuie să fie implementate cu succes pentru a răspunde nevoilor de dezvoltare ale organizațiilor care le implementează și să ducă la rezolvarea unor probleme.

Din punct de vedere al legăturii dintre proiecte și programe, proiectele pot fi independente sau ca făcând parte dintr-un program. Această cercetare și-a îndreptat atenția asupra proiectelor incluse în Programele Operaționale accesate, în curs de implementare sau finalizate din Regiunea de dezvoltare Nord- Vest derulate în perioada 2007 – 2013 și asupra gradului de accesare și absorbție a fondurilor europene prin Programele Operaționale din perioada 2014- 2020. Așa cum s-a arătat și în cuprinsul cercetării orice proiect care este finanțat din fonduri europene nerambursabile trebuie să își aducă contribuția proprie la atingerea

obiectivelor programelor, dar și la realizarea obiectivelor stabilite prin politicile comunitare și regionale.

Așa cum s-a anticipat în lucrarea noastră științifică prin definirea regiunii ca un sistem social compus din societate, organizații și interacțiunile dintre ele, proiectele finanțate de Uniunea Europeană pot sprijini dezvoltarea unei regiunii prin rezultatele lor pozitive produse asupra organizațiilor și asupra societății.

Pentru ca proiectele să producă efectele pozitive pe termen lung trebuie avut în vedere îmbunătățirea procesului de absorbție a fondurilor nerambursabile, dar studiul nu trebuie să se oprească doar asupra absorbției, care conduce în mod direct la atingerea obiectivelor politicilor europene, precum dezvoltarea regională sau dezvoltarea durabilă, ci trebuie analizat și domeniul implementării proiectelor, care duce implicit la finalizarea cu succes a proiectelor.

Sușinem, prin această lucrare științifică, că analiza implementării programelor operaționale prin proiecte este necesară pentru a verifica dacă aceste finanțări europene produc efectele dorite, dacă contribuie la îndeplinirea obiectivelor programelor și politicilor comunitare. Astfel cunoștințele dobândite prin implementarea proiectelor sunt utile atât beneficiarilor de finanțări europene, dar și instituțiilor responsabile de implementarea programelor și proiectelor europene (Organismele intermediare, Autoritățile de management, Guvernul României și Comisia Europeană).

Managerul de proiect și membrii echipei de proiect care au participat la realizarea studiului nostru privind impactul pozitiv al proiectelor finanțate de Uniunea Europeană asupra dezvoltării regionale, susține că pentru o bună implementare și finalizare a proiectelor cu finanțare europeană este necesară implicarea actorilor din mediul privat în proiecte privind convergența și implicit de dezvoltare regională.

Procesul de îmbunătățire a absorbției fondurilor europene poate fi realizat prin optimizarea managementului proiectelor prin implicarea managerilor de proiect în procesul de conștientizare a importanței și impactului proiectelor asupra societății, astfel rezultând implementarea cu succes a proiectului și implicit ridicarea nivelului de trai al regiunii de implementare; prin corelarea proiectelor în curs de implementare cu proiectele implementate și finalizate cu succes, astfel rezultând integrarea proiectelor în strategia de dezvoltare a organizațiilor.



Recomandările noastre pentru instituțiile responsabile de gestionarea și monitorizarea implementării fondurilor europene în România (Organisme intermediare sau Autorități de management) sunt:

- luarea în considerare a observațiilor privind absorbția fondurilor structurale, care vin din partea beneficiarilor, desi originile problemelor în această chestiune senzitivă țin de nivelul programărilor, iar cuvântul cheie ar fi eficiența, altfel spus promptitudinea cu care se procesează prefinanțările și rambursările; în lipsa promptitudinii intervine necesitatea de a obține creditări, în cazul fericit instituționale, care întârzie achizițiile și remunerarea echipei de proiect și pot conduce la nerespectarea calendarului și chiar la neefectuarea unor cheltuieli.
- simplificarea procedurii de accesare, absorbție și a mecanismului de ramubrsare a cheltuielilor, precum și a modului de raportare cu privire la justificarea finanțărilor obținute, la care se adaugă viteza de procesare a actelor adiționale, cvasi inevitabile în proiectele cu o oarecare complexitate.
- dezvoltarea unor colaborări între organismele intermediare și instituțiile de credit, pentru a facilita beneficiarilor obținerea unor finanțări bancare până la rambursarea sumelor de la bugetul Uniunii Europene,
- reducerea birocrăției în ceea ce privește procesul de raportare a perioadei de implementare.

## **7.2. Limitele cercetării**

Orice cercetare științifică conține aspecte care limitează gradul de reprezentativitate a rezultatelor obținute. Prezentăm principalele limite ale cercetării noastre:

- Prin această cercetare nu ne-am propus o analiză exactă și cunatificată a impactului proiectelor finanțate de Uniunea Europeană, din regiunea Nord–Vest, asupra dezvoltării regionale. Pentru analiza în detaliu unicitatea și diversitatea proiectelor, care obțin finanțare din fonduri europene este necesară alcătuirea unei echipe de cercetare formată în acest domeniu, precum și un studio bazat pe impactul programelor operaționale într-o anumită regiune de dezvoltare.

- Pentru a realiza o cercetare practică în domeniul managementului proiectelor și a impactului pozitiv al fondurilor europene în regiunile de dezvoltare este nevoie de accesarea bazelor de date a unor proiecte finanțate din fonduri structurale, ceea ce este greu de obținut, având în vedere caracterul confidențial al unor documente din cadrul procesului de implementare a proiectelor.

### **7.3. Perspective viitoare**

În opinia noastră, considerăm ca ar trebui continuată cercetarea, mai ales în domeniul gestionării și managementului proiectelor, întrucât în acest domeniu apar diverse probleme, a căror soluționare este identificată într-un interval îndelungat de timp, având în vedere noutatea acestui domeniu. Astfel pentru a putea fi îmbunătățit acest domeniul al managementului proiectelor, ar trebui ca autoritățile de management împreună cu organismele intermediare să colaboreze mai intens cu beneficiarii de proiecte, chiar oferindu-le acestora sfaturi în absorbția, implementarea și finalizarea proiectelor.

Pe de altă parte, studiul empiric ar putea continua prin a analiza mai de aproape cadrul multianual al Uniunii Europene, prin compararea sumelor alocate statelor membre, realizarea unei analize asupra eficienței cheltuielilor din bugetul Uniunii Europene și propuneri privind îmbunătățirea procedurii bugetare anuale.

În concluzie, această cercetare poate fi un punct de plecare pentru cercetări viitoare, care au un grad mai ridicat de complexitate.

## BIBLIOGRAFIE

### I. Materiale tipărite

1. Bachtler J., Mendez C., Wishlade F., *EU Cohesion Policy and European Integration*, Ed. Routledge, 2016.
2. Baker Stephen and Cole Rob, *Brilliant Project management- what the best project managers know, say and do*, Ed. Pierson, 2014.
3. Balogh Martin, Balogh Natalia, *Managementul proiectelor*, Cluj- Napoca, 2013- 2014.
4. Barna R.C., *Dezvoltare regionala in Europa*, Cluj- Napoca, Ed. EFES, 2008.
5. Bărbulescu Gh. I., *Uniunea Europeana. Politicile Extinderii*, Ed. Tritonic, 2006.
6. Bărbulescu Gh. I., *Noua Europa Vol. 1: Identitate si model European*, Ed. Polirom, 2015.
7. Bârgăoanu Alina, *Fondurile europene. Strategii de promovare si utilizare*, Bucuresti, Ed. Tritonic, 2009.
8. Borbely L., *Modele de dezvoltare regionala in Uniunea Europeana si Romania*, Cluj- Napoca, Ed. Presa Universitara Clujana, 2011.
9. Brine Jacky, *European Social Fund and the European Union: Flexibility, Growth, Stability*, London/New York: Ed. Sheffield Academic Press, 2002.
10. Cleland David, Gareis Roland, *Global Project Management Handbook: Planning, Organizing and Controlling International Projects*, Ed. McGraw Hill Professional, 2006.
11. Cmeciu Camelia, *Tendințe actuale în campaniile de relații publice*, București, Ed. Polirom, 2013.
12. Constantin D.L., *Economie si politici regionale*, ed.Univ.Al.Ioan Cuza , 1992.
13. Covrig Mircea, *Management de proiect*, București, Ed. Matrix Rom, 2007-2008.
14. Curaj Adrian, *Practica managementului proiectelor*, București: ed. Economică, 2003.
15. Ducros Marc and Fernet Gabriel, *Project Management Guide*, Ed. Technip, 2010.
16. Folmer C., Keyzer M.A., Merbis M.D., Stolwijk H.J.J., Veenendaal P.J.J., *The Common Agriculture Policy beyond the Mac Sharry Reform*, Amsterdam, Ed. North-Holland, 1995.
17. Foster M.D. and Gilamn L., *UNESCO on the Ground*, Ed. Indiana University Press, 2015.
18. Gareis Roland/Stummer Michael, *Processes & Projects: Competitive Advantages by Process Management*, Ed. Manz, 2008.

19. Găzdac Roxana-Mirela, *Studii și cercetări privind managementul proiectelor europene cu aplicație în dezvoltarea turismului durabil*, 2011.
20. Ghiolțan C., *Politici Regionale în România*, Cluj- Napoca: Ed. Accent, 2009.
21. Harrison Frederick /Lock Dennis, *Advanced Project Management*, England, Ed. Gower, 2004.
22. Horky-Hluchan O./Lightfoot S., *Development Policies of Central and Eastern European States*, New York, Ed. Routledge.
23. Jula D., Jula N., Ailenei D., Gârbovean A., *Competitivitatea si dezechilibrele regionale*, Programul ESEN 2, Academia Romana, CIDE, Bucuresti, 2002.
24. Luhmann N., *Social Systems*, Ed. Standford University Press, 1995.
25. Máchal Pavel, Kopečková Martina, Presová Radmila *Světové standardy projektového řízení: pro malé a střední firmy*, Praga, Ed. Grada, 2015.
26. Maha L.G. , *Managementul Fondurilor structurale și de Coeziune*, Iasi, 2010.
27. Maurel Chloé, *Histoire de l'Unesco. Les trente premières années*, Paris, L'Harmattan, 2010.
28. Meggison W., Smart S., Lucey B., *Introduction to Corporate Finance*, Ed. EMEA, 2008.
29. Monnet Jean, *Les Etats Unis d'Europe ont commence*, Paris, Ed. Robert Laffont, 1955.
30. Morgenthau Hans and Thompson Kenneth, *Politics Among Nations*, 6th edition, New York: Ed. McGraw-Hill, 1985.
31. Mutascu M.I. (coord), *Modele de finantare a dezvoltarii regionale*, Timisoara, Ed. Mirton, 2008.
32. Nanda P. Ved, Lake B. Ralph, *The Law of Transnational Business Transactions*, Ed. Thomas/West, 2002.
33. Paliova I., Lybek T., *Bulgaria's EU Funds: Maximizing the Potential!*, Ed. International Monetary Fund, 2014.
34. Pascu V. Radu, *Managementul proiectelor*, Sibiu, Editura Universității Lucian Blaga, 2011.
35. Popa V., Sarcinschi A., *Perspective in evolutia organizatiilor international de Securitate*, Bucuresti: Ed. Universitatii Nationale de Aparare "Carol I", 2007.
36. Poretta P., Pes G., *Microfinance, EU Structural Funds and capacity building for managing authorithies*, Ed. Springer, 2016.

37. Portny E. Stanley, *Project Management for Dummies*, Indiana, Ed. Wiley, 2011.
38. Scarlat C./Galoiu H., *Manual de instruire avansată în managementul proiectelor (PCM)*, București, 2002.
39. Schumann Robert, *Pour l'Europe*, Paris, Ed. Nagel, 1963.
40. Sorici I., Dumitrașcu A., Ciobanu V., *Managementul proiectelor și dezvoltarea durabilă*, Editura Universității "Transilvania", Brașov, 2010.
41. Suci Dumitru, *Gestiunea proiectelor*, 2008-2009, Facultatea de Matematică-Informatică, "Babeș-Bolyai".
42. Taylor James, *A Survival Guide for Project Managers*, New York: Ed. Amacom, 2006.
43. Telo Mario, *European Union and New Regionalism*, Institute for European Studies, Universite Libre de Bruxelles, 2007.
44. Truyol y Serra A., *La integracion europea. Idea y realidad*, Madrid, Ed. Tecnos, 1972.
45. Wallner F., Narodslawsky M., *Island of sustainability*, Ed. Pion Limited, 1994.
46. Ward Garth, *The Project Management Guide to Purchasing: Contracting for Goods and Services*, Londond and New York: Ed. Routhledge.
47. Wideman, R.M. „*Fundamental Principles of Project Management*”, în Project Management Forum, Digest Volume 4, no. 7, 1999.
48. Winter Mark/Szczepanek Tony, *Images of projects*, England, Ed. Gower, 2009.
49. Young L. Trevor, *Succesful Project Management*, London, Ed. Kogan Page, 2014.

## II. Articole și documente oficiale:

1. Acord de parteneriat 2014- 2020, pp. 26 si urm.
2. Association for Project Management, *APM Body of Knowledge*, Ed. Association for Project Management, 2006.
3. Barna R.C., *Le Développement durable des Régions européennes; Du Traité de Lisbonne dérivées Perspectives*, în: S. Gherghina, G. Jigla, O. Pecican, F. Pop, "What's new Lisbon Treaty?", Ed. Cluj University Press, Cluj-Napoca, 2010.
4. British Standards Institute, *Knowledge Management Vocabulary, PD 7500*, Ed. BSI, 2003.

5. Comisia Europeană, *Horizon 2020, Programul cadru pentru cercetare și inovare al Uniunii Europene*, Bruxelles: Ed. Cercetare și Inovare, 2014.
6. Comisia Europeană, *Multiannual financial framework 2014- 2020 and EU budget 2014*, Ed. Budget, Luxemburg, 2013.
7. Comisia Comunităților Europene, *The European Community and its Eastern Neighbours [Comunitatea europeană și vecinii ei din Răsărit]*, Louxembourg: OOPEC, 1990.
8. Comunicare a Comisiei, *Un buget pentru Europa 2020*.
9. Documentul Cadru de implementare a POSDRU 2007- 2013, Versiunea 6.
10. Ministerul Mediului și Dezvoltării Durabile, Documentul Cadru POS Mediu.
11. Document cadru de Implementare a POS Transport, versiunea 6.
12. Documentul Cadru de Implementare PODCA, versiunea 3.
13. Documentul Cadru de Implementare POAT.
14. Document Cadru de Implementare POS CCE.
15. Erasmus Plus Ghidul Programului, Versiunea I, 2015.
50. Eu Cohesion Policy 1988-2008: Investing in Europe's future, Info regio Panorama, nr. 26, iunie 2008, accesat 14.07.2016.
16. Eurostat, *Eurostat regional yearbook 2015*, Luxembourg: Ed. European Union, 2015.
17. Florescu Margareta, Balogh Marton, Neamțu Bogdana, Balogh Natalia, *Managementul Proiectelor. Dezvoltare Durabilă*, [http://www.apubb.ro/wp-content/uploads/2011/03/Managementu -proiectelor Dezvoltare durabila.pdf](http://www.apubb.ro/wp-content/uploads/2011/03/Managementu_-_proiectelor_Dezvoltare_durabila.pdf), accesat 10.06.2016.
18. Guvernul României, *Cadrul Național de Referință 2007- 2013*, 2007.
19. Guvernul României, Departamentul de Integrare Europeană (1998), Manual de managementul proiectelor.
20. International Project Management Association, ICB-IPMA Competence Baseline, 2006.
21. MacMillan English Dictionary for Advanced Learners, 2002.
22. Manualul Transparenței în Administrația Publică, Guvernul României.
23. Nations Unies, *Montants à mettre en recouvrement auprès des États Membres au titre des avances au Fonds de roulement pour l'exercice biennal 2016-2017 et des contributions au financement du budget ordinaire de l'Organisation des Nations Unies pour 2016*.

24. Art. 2 din OUG 66/2011 privind prevenirea, constatarea și sancționarea neregulilor apărute în obținerea și utilizarea fondurilor europene și/sau a fondurilor publice naționale aferente acestora.
25. POS DRU, *Ghidul Solicitantului, Condiții Generale*.
26. Project Management Institute, *A Guide to the Project Management Body of Knowledge: PMBOK Guide, Ed. Project Management Inst*, 2008.
27. REGULAMENTUL (UE) nr. 1288/2013 AL PARLAMENTULUI EUROPEAN ȘI AL CONSILIULUI din 11 decembrie 2013 de instituire a acțiunii „Erasmus +”.
28. REGULAMENTUL (CE) NR. 1300/2013 al Prlamentului si Consiliului, Jurnalul Oficial al Uniunii Europene, vol. 2, 2013.
29. Regulamentul Consiliului (EC) nr. 1290/2005 din 21 iunie 2005 privind finanțarea politicii agricole comune.
30. Revista Project Management, Octombrie – Noiembrie 2011, Nr. 139.

### III. Surse electronice:

1. Planul de Dezvoltare al Regiunii Nord- Vest 2014- 2020, [http://www.nord-est.ro/Document\\_Files/Planul-de-dezvoltare-regionala-2014-2020/00001724/7r238\\_PDR\\_2014\\_2020.pdf](http://www.nord-est.ro/Document_Files/Planul-de-dezvoltare-regionala-2014-2020/00001724/7r238_PDR_2014_2020.pdf), accesat 07.07.2016.
2. Indicatori de dezvoltare durabila in Romania, [www.insse.ro](http://www.insse.ro), accesat la data de 08.07.2016.
3. Prezentarea Regiunii de Nord- Vest, <http://www.nord-vest.ro/>, accesat in data de 05.07.2016
4. ADR Nord-Vest, partener al The International Conference of Clusters from Northern Transylvania, <http://www.nord-vest.ro>, accesat la data de 06.07.2016.
5. [www.europa.eu](http://www.europa.eu), accesat in data de 06.07.2016.
6. Îmbunătățirea managerilor de clustere din Regiunea de Nord-Vest, <http://www.nord-vest.ro/noutati-por--eID1835.html>, accesat 07.07.2016.

7. Camera de Comerț și Industrie a României salută adoptarea Acordului de Parteneriat 2014- 2020 cu România, <http://ccir.ro/2014/09/28/camera-de-comert-si-industrie-a-romaniei-saluta-adoptarea-acordului-de-parteneriat-2014-2020-cu-romania/>, accesat 07.07.2016.
8. Proiecte, <http://ccir.ro/category/proiecte/>, accesat 07.07.2016.
9. Dezvoltare Regională, <http://www.fonduri-ue.ro/por-2014>, accesat 08.07.2016.
10. [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/ro/policy/what/glossary/n/nuts](http://ec.europa.eu/regional_policy/ro/policy/what/glossary/n/nuts), accesat 15.07.2016.
11. <http://arhiva.fonduri-structurale.ro/>, accesat 20.06.2016.
12. Guvernul României, [http://www.madr.ro/docs/dezvoltare-rurala/programare-2014-2020/PNDR\\_2014\\_-\\_2020\\_01.07.2014.pdf](http://www.madr.ro/docs/dezvoltare-rurala/programare-2014-2020/PNDR_2014_-_2020_01.07.2014.pdf), accesat 13.07.2016.
13. *Instrumente ale politicii regionale- Obiectivul 1*, <http://europa.eu>, accesat 23.06.2016.
14. <http://www.fonduri-ue.ro/por-2014>, accesat 25.06.2016.
15. <http://www.fonduri-ue.ro/poim-2014>, accesat 25.06.2016.
16. <http://www.fonduri-ue.ro/poc-2014>, accesat 25.06.2016.
17. <http://www.fonduri-ue.ro/poca-2014>, accesat 25.06.2016.
18. <http://www.fonduri-ue.ro/pocu-2014>, accesat 25.06.2016.
19. <http://www.fonduri-ue.ro/poat-2014>, accesat 25.06.2016.
20. <http://www.pndr.ro/pndr-2014-2020.html>, accesat 25.06.2016.
21. <http://www.fonduri-ue.ro/popam-2014>, accesat 25.06.2016.
22. [http://ec.europa.eu/europe2020/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/europe2020/index_en.htm), accesat 14.06.2016.
23. <http://www.mrdt.ro/dezvoltare-regionala/politica-de-dezvoltare-regionala>, accesat 01.06.2016.
24. Analiza politicilor regionale, p. 6, [http://www.apubb.ro/wp-content/uploads/2011/02/Politici\\_regionale\\_Suport\\_de\\_curs.pdf](http://www.apubb.ro/wp-content/uploads/2011/02/Politici_regionale_Suport_de_curs.pdf), accesat 01.06.2016.
25. [http://ec.europa.eu/regional\\_policy](http://ec.europa.eu/regional_policy), accesat 15.06.2016.
26. <http://www.horizon2020news.ro/raportul-din-2015-privind-evolutia-ocuparii-fortei-de-munca-si-a-situatiei-sociale-investitia-in-oameni-este-vitala-pentru-cresterea-economica>, accesat 15.06.2016.
27. <http://en.unesco.org/about-us/introducing-unesco>, accesat 15.06.2016.
28. [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/ro/](http://ec.europa.eu/regional_policy/ro/), accesat 15.07.2016.
29. Fondul Social European în România, <http://www.fseromania.ro/>, accesat 10.06.2016.
30. <http://fondurile-euro.ro/fedr/fedr.php>, accesat 10.06.2016.



31. [http://europa.eu/index\\_en.htm](http://europa.eu/index_en.htm), accesat 10.06.2016.
32. Fonduri structurale si de coeziune, <http://www.fonduricomunitare.ro/TRAINING/suport%20curs%20fonduri%20structurale.pdf>, accesat 10.06.2016.
33. Bugetul programului, <http://www.sudestul-europei.ro/articol/94/bugetul-programului-.html>, accesat 10.06.2016.
34. Fondul European pentru Pescuit. Publicatie de Informare, p.1; [http://ec.europa.eu/fisheries/documentation/publications/fep\\_brochure\\_ro.pdf](http://ec.europa.eu/fisheries/documentation/publications/fep_brochure_ro.pdf), accesat 10.06.2016.
35. [http://ec.europa.eu/fisheries/cfp/emff/index\\_ro.htm](http://ec.europa.eu/fisheries/cfp/emff/index_ro.htm), accesat 10.06.2016.
36. [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/thefunds/funding/index\\_ro.cfm](http://ec.europa.eu/regional_policy/thefunds/funding/index_ro.cfm), accesat 10.06.2016.
37. <http://www.fonduri-structurale.ro/detaliu.aspx?eID=10117&t=fs2014-2020>, accesat 10.06.2016.
38. [http://europa.eu/about-eu/basic-information/money/index\\_ro.htm](http://europa.eu/about-eu/basic-information/money/index_ro.htm), accesat 10.06.2016.
39. <http://legestart.ro/vesti-bune-despre-fondurile-see-si-norvegiene-noi-apeluri-de-proiecte-vor-fi-lansate-in-decembrie/>, accesat 10.06.2016.
40. Agreement between Norway and EU on EEA and Norway Grants and tariff-free quotas for fish, publicat în data de 20.07.2015, <https://www.regjeringen.no/en/aktuell/agreement-norway-eu-grants/id2427805/>, accesat 10.06.2016.
41. <https://www.regjeringen.no/en/aktuell/the-eea-and-norway-grants-annual-report-2014-2015/id2435487/>, accesat 10.06.2016.
42. <http://eeagrants.org/What-we-do/EEA-and-Norway-Grants-2014-2021>, accesat 10.06.2016.
43. <http://www.madr.ro/sapard.html>, accesat 15.06.2016.



**ISBN: 978-606-37-0738-4**